

ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA PEDAGOGÍA SOCIAL:  
ECOPETROL Y EL POSCONFLICTO

CAMILO ALEJANDRO LIZARAZO BARRAGÁN

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador (a) Social  
Comunicación Organizacional

Asesora: Paula Andrea Ospina Saavedra, Ph.D.

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Comunicación Social y Lenguaje  
Comunicación Social

Bogotá D.C

2016

Artículo 23, Resolución #13 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá D. C., 15 de noviembre de 2016

Señora

Marisol Cano Dusquets  
Decana Académica  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Estimada Decana

Presento a usted mi trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social. Este trabajo busca posicionar a nivel general la relación entre las empresas y la construcción de pedagogía social para la transformación.

El caso específico de estudio, establece un análisis de los discursos de Ecopetrol hacia sus públicos internos en relación con el posconflicto y la pedagogía de paz que inunda la coyuntura nacional.

La tesis propone además una serie de variables que pueden ser consideradas por las organizaciones para empezar a construir y materializar sus compromisos con el desarrollo de una paz estable y duradera en el país. El rol de las organizaciones es fundamental para el éxito de esta etapa en la que muy probablemente entrará el país en los próximos años. Aportar en estos ámbitos es aportar a la transformación y la construcción de un mejor país.

Cordialmente

Camilo Alejandro Lizarazo Barragán  
Comunicador Social

## DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de recorrer la etapa universitaria y ser uno de los primeros profesionales entre mi familia. Llegar hasta este punto, en el que se decide parte de lo que soy, no habría sido posible sin la compañía y la instrucción de ellos. Aunque siempre he sido muy solitario y en mis comportamientos he tenido el afán de parecer independiente, sin ellos esta meta no habría sido posible. El esfuerzo que puse en este trabajo de grado y en general, en toda la carrera, es una muestra de afecto para ellos y la formación que me dieron.

En segundo lugar, quiero agradecer y dedicar de forma especial este trabajo a mi asesora, Paula Andrea Ospina, quien en medio de las dificultades que tuve estuvo siempre ahí. Sin su comprensión y su paciencia este trabajo no habría resultado. Su conocimiento y sus valiosos aportes prácticamente inspiraron todo este trabajo. En medio de mi constante confusión y falta de decisión, Paula logró encaminarme hacia los resultados que se presentan en este documento.

También agradecer a la institución por los conocimientos que me otorgó a lo largo de mi carrera y a Ecopetrol por darme la oportunidad de trabajar en y con la empresa más grande del país. Un sin fin de personas aportaron a este trabajo. Conversaciones, reflexiones y observaciones de familiares, compañeros en la oficina y amigos ayudaron a que este trabajo tomara forma.

Sin mayores pretensiones, y sin depender de un resultado positivo o no, agradezco a todos más que por apoyarme por estar construyendo país. Conversar y reflexionar sobre un tema tan crucial indica que nos importa un mejor futuro para todos.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y POSCONFLICTO: APORTES PARA UN PERIODO DE TRANSICIÓN .....	16
3. EL CASO ECOPETROL .....	21
4. LA ESTRATEGIA DE ENTORNO DE ECOPETROL: HACIA LA PAZ Y LA PROSPERIDAD COMPARTIDA .....	26
5. ECOPETROL FRENTE AL POSCONFLICTO: COMBUSTIBLE PARA LA PAZ. 33	
5.1 ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
5.1.1. EN ECOPETROL SE HABLA DE POSCONFLICTO .....	35
5.1.2. ESPACIOS DE CONVERSACIÓN Y PEDAGOGÍA DE POSCONFLICTO	39
5.1.3 UN MUSEO QUE DA EJEMPLO DE RECONCILIACIÓN .....	41
6. LOS RETOS PARA ECOPETROL .....	49
7. HERRAMIENTA PARA LA VALORACIÓN DE LA PEDAGOGÍA SOCIAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES .....	51
8. COMUNICACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN Y LA PEDAGOGÍA SOCIAL	64
LISTA DE ANEXOS .....	67
ANEXOS.....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	108

# 1. INTRODUCCIÓN

La intención de este capítulo es invitar a conocer el desarrollo de este trabajo y la experiencia que se recorrió durante su realización, una experiencia que básicamente inicia desde que ingreso a cursar el pregrado de Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana.

Para todos los que lo hicimos, elegir una carrera como Comunicación es una decisión que viene con muchos más interrogantes en el camino en comparación con otras carreras. La validez y la razón de ser de una carrera como Comunicación siempre están en juego. ¿Cuál es el alcance real de la comunicación? ¿Se requieren 5 años de pregrado para aprender esta carrera? Siempre estaré haciéndome esas preguntas, siempre estaré pensando en si me equivoqué o no; sin embargo, desde que en medio de dudas elegí la carrera, sabía una cosa: hiciera lo que hiciese el objetivo sería cambiar el mundo, transformarlo todo. Aún no sé si estoy en capacidad de lograrlo, pero con la carrera que elegí entendí que a cualquier producción o acción que se realice se le debe dar un sentido, un significado.

La comunicación organizacional no se escapa de verse rodeada por preguntas que cuestionan su validez. Algunas empresas no tienen estas áreas y funcionan; otras las tienen únicamente con el fin de conseguir certificaciones en procesos y revisiones de calidad; unas más cuentan con áreas de comunicación que deben sobrevivir con un presupuesto limitado, y algunas con suerte tienen la libertad de producir contenidos y tener un peso real en la organización. Cabe resaltar, aun así, que ante un panorama global en constante cambio y un

entorno cada vez más influyente, aspectos como la responsabilidad social y las relaciones públicas vienen adquiriendo más importancia; en este aspecto, los agentes de la comunicación han sabido abrirse camino en medio de estas necesidades.

Sin embargo, estos aspectos se enfocan en planos externos la mayoría de ocasiones y se generan distancias en el tratamiento con los públicos internos. Parece en ocasiones que el único objetivo debe ser aumentar rentabilidad a través de la comunicación interna y generar una reputación positiva con herramientas de la comunicación externa. ¿Qué tanto deben relacionar las organizaciones sus entornos y sus públicos internos? ¿Qué tanto podría usarse la comunicación para conectar a los colaboradores de la organización con la realidad social que viven?

El estudio de mi carrera y la revisión del estado del arte que me llevó a realizar este trabajo genera en mí la confianza de que la comunicación cuenta con una capacidad organizacional que va más allá de aumentar ganancias y generar rentabilidad. Las organizaciones pueden reconocer que a través de una comunicación con sentido es posible encontrar lazos entre distintos públicos, incluso los que parecen innecesarios, pero que podrían llegar a establecer un rol especial para las mismas en la sociedad: un rol de transformación e impacto social para las empresas.

El inicio de esta investigación comenzó tiempo atrás. En mi evidente confusión traté con empresas pequeñas, construyendo un anteproyecto sobre las mismas y más adelante me encontré con una institución educativa que contaba con área de comunicaciones y sentí que era un caso que podía ofrecer mucha más novedad en el campo investigativo y que al

tratarse de un ejercicio comunicativo con estudiantes jóvenes e infantes, la posibilidad de transformación estaba explícita y pidiendo ser explotada. Sin embargo, resulté realizando mis prácticas en Ecopetrol, una empresa que me otorgaba mayores beneficios en cuanto a experiencia y que al ser la más grande del país, también gritaba por su potencialidad de transformación.

Sin entrar en discusiones políticas, la inmersión y la contribución de Ecopetrol en sus entornos y en las comunidades cercanas a sus puntos de extracción, es un referente claro para la mayoría de interesados. Pero, retomando lo hablado al inicio, ¿cómo trabaja Ecopetrol estas dinámicas con sus públicos internos? Y aún más coyuntural ¿cómo se mueven los discursos y procesos comunicativos al interior de una empresa como Ecopetrol, mayoritariamente pública y comprometida con el país, entorno a las dinámicas del posconflicto y la preparación para dicha fase?

Siempre he sido fanático de los números: su precisión y exactitud me otorgan algo que me falta en las decisiones personales y el desarrollo de mi vida profesional. En un inicio pensé en la realización de un gran número de encuestas tanto en las Pymes como en la Institución Educativa; así mismo pensé en hacerlo en Ecopetrol, pero conforme avanzaba el componente teórico de este proyecto encontré que quizás un análisis cualitativo podría ser más efectivo, y así considero que lo fue.

Una encuesta, aún más en empresas como Ecopetrol, resulta muchas veces siendo un papel más por rellenar. La posibilidad de indagar cada respuesta es limitada, y aunque ejercicios como los grupos focales suenan en este punto como lo más deseado para un proyecto así, su

realización fue imposible por cuestiones de tiempo y espacio entre el público estudiado. En su lugar tuve la posibilidad de tener contacto y analizar de primera mano talleres, charlas, experiencias, artículos, boletines y videos que, aunque no tuvieran explícitamente el objetivo de este trabajo de grado ni mi dirección, trataban la materia que quería analizar: las intenciones de pedagogía de posconflicto y reconciliación que Ecopetrol formulaba para sus públicos internos.

No somos los primeros en preguntarnos acerca del rol de las empresas con su entorno o en periodos de posconflicto, pero sí queremos establecer un análisis poco estudiado: cómo leen las organizaciones el posconflicto y sus entornos desde la perspectiva de la pedagogía de la paz y la construcción de ciudadanía con sus públicos internos. Más allá de validar o evaluar los procesos que lleven las empresas en torno al posconflicto, se trata de valorar los esfuerzos internos que se hacen al respecto y sus enseñanzas para el campo comunicativo. La idea es posicionar el discurso de pedagogía de posconflicto con públicos internos, pues merece la misma atención que aspectos como la responsabilidad social y la reinserción a la vida civil de los desmovilizados.

¿Pueden las organizaciones a través de la comunicación transformar más que estados financieros, de reputación y de satisfacción? ¿Pueden las organizaciones a través de la comunicación transformar el mundo? Las condiciones estaban dadas: la empresa más grande de una Nación con un conflicto interno de 56 años empezaba a titular en sus comunicados “En Ecopetrol también se habla de posconflicto” mientras su comité directivo llevaba un botón que con letra en negrita declaraba “Petróleo, el combustible para la paz”.

Esa es la tarea que se propuso este proyecto, que encontró la forma de no resultar siendo un ente de evaluación y castigo, sino más bien una propuesta para la valoración del potencial que tienen las organizaciones de construir ciudadanía, democracia, reconciliación y paz en nuestro país. Lo anterior se materializó en una herramienta, construida a partir de todo el análisis del proyecto, que pretende cuestionar a las empresas sobre su interés en contribuir al posconflicto y a la formación de pedagogía social.

Este documento recorrerá un análisis de la relación entre comunicación organizacional interna y pedagogía de posconflicto, bajo la categoría general de pedagogía social; la descripción del caso a estudiar; el análisis de la estrategia de entorno de Ecopetrol, como política de actuación de la empresa; la sistematización de distintas experiencias y acciones que la empresa desarrolló con sus públicos internos; la consolidación de unos retos y los aportes que se pueden llevar no sólo a la empresa estudiada sino también a distintas organizaciones a través de una herramienta de diagnóstico que se formuló a partir de lo estudiado.

Todo lo anterior con la intención de valorar el potencial que tienen las organizaciones de hacer lo que siempre he querido sin importar lo que decida estudiar o no: transformar el mundo.

## **2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y POSCONFLICTO: APORTES PARA UN PERIODO DE TRANSICIÓN**

El propósito de este capítulo es recorrer de una manera breve pero integral, algunos estudios realizados teniendo como referente las negociaciones de paz y los periodos posteriores a la firma de los acuerdos finales. Los estudios sobre posconflicto y negociaciones de paz son hoy por hoy, y ante la coyuntura, un tema bastante abordado. Numerosos estudios, antiguos y vigentes, han recobrado fuerza y valor en la discusión pública desde todas las esferas. Tomando como referentes otros países que han tenido procesos similares o, incluso, la misma Colombia donde se han llevado a cabo procesos de paz a menor escala, diversos académicos estudian y analizan los discursos, las implicaciones y un sin fin de variables que circulan en el mapa que dibuja un país en posconflicto. Ante esta situación, es inevitable preguntarse ¿Cómo se prepara el país para entrar en una nueva fase? Y más cercano a nuestro campo, ¿Cómo se preparan las organizaciones desde sus procesos comunicativos para el postconflicto?

Aquí nos referimos a investigaciones rastreadas en distintas bases de datos, en especial suministradas por la Pontificia Universidad Javeriana, una de ellas y quizás la más utilizada: EBSCOhost. Las categorías de búsqueda que se usaron para rastrear y hallar este tipo de datos estuvieron estrechamente relacionadas con las organizaciones en función del postconflicto y otros términos relacionados: posguerra, pos-acuerdo, negociaciones de paz, diálogos de paz, etc. Estudios tanto nacionales como extranjeros fueron de gran valor para la construcción de éste capítulo. Los resultados dieron cuenta de la complejidad del tema en

cuestión y los retos que propone para la sociedad en general, pero de forma muy especial para las organizaciones.

Entrando en materia, la generación de empleo, la provisión de servicios públicos y la reconstrucción del capital social son tres áreas esenciales en donde las políticas de inversión deben favorecer para asegurar la transformación de una economía de guerra a una economía del desarrollo (Niño & Devia, 2015). Una economía de guerra se caracteriza por fomentar redes clandestinas y aprovechamiento de las normas en beneficio personal; para que haya una paz irreversible dichas condiciones deben ser socavadas y establecer además de acceso a servicios públicos la garantía de que todas las personas podrán acceder a fuentes lícitas de ingresos y movilidad social (Castillo, 2012).

La intención de estas medidas es reducir la probabilidad de caer de nuevo en el conflicto. Distintos autores han mencionado que es clave reducir las condiciones por las que el conflicto surgió y las que proliferaron durante los puntos más impetuosos del conflicto. En nuestro país, las fuentes ilícitas de ingreso y movilidad social son parte de esas condiciones, lo cual demuestra que hay una economía de guerra por transformar. Para cualquier organización el desarrollo depende de una economía construida en un entorno de paz (Castillo, 2012).

Considerando los vacíos técnicos y financieros propios de un Estado en recuperación y negociación, las organizaciones juegan un rol central en la transición de la guerra al desarrollo, pues además de contar con capacidad para suplir esos vacíos, el valor de las

relaciones que promueven las organizaciones de cualquier sector es indispensable para la reconstrucción de capital social (Niño & Devia, 2015).

La transición de economía de guerra a una economía de desarrollo implica también una transición desde las instituciones extractivas. Las organizaciones del posconflicto deben ser instituciones inclusivas, pues de esta forma pluralizan el poder político y favorecen una mejor distribución de ingresos en la sociedad (Patiño & Hernandez). La teoría de la modernización (Lipset, 1968) favorece esta transición a instituciones inclusivas pues la democracia y el desarrollo son variables ligadas y su correcta relación favorece los entornos de posconflicto. El cambio ciudadano y mental del que otros autores y expertos hablan, consiste en la reestructuración de relaciones entre las élites y los nuevos reinsertados.

La transformación teórica sobre los estudios de paz, la adopción de nuevas ideas y la complejidad de los distintos entornos en los que se desarrolla la transición entre guerra o conflicto y paz o no violencia, auguran y materializan una relevancia del tema en espacios académicos de investigación (Nasi & Rettberg, 2005).

La primera barrera que muchos autores han invitado a superar es la de creer que el posconflicto es un simple proceso de cese al fuego. Si bien la no violencia es un punto vital en cualquier proceso de este tipo, es importante darle importancia a temas relacionados con la democratización. La pedagogía de la paz implica empoderar y dinamizar el capital social y es justamente eso lo que significa la democracia.

Las organizaciones como parte elemental de la sociedad, no sólo cuentan con la capacidad y el potencial para formular estrategias y acciones que contribuyan al posconflicto, sino que tienen el deber ético y social de participar en un proceso que hace parte de su entorno organizacional y de su funcionar interno. La comunicación en las organizaciones debe entonces, además de apoyar experiencias de reinserción y apoyo al desarrollo de comunidades, construir transformación, reconciliación y reestructuración de relaciones con todos sus actores. Los públicos internos pasan la mayor parte de su tiempo en las instalaciones de las organizaciones, que terminan siendo por esa razón el lugar clave para generar un cambio ciudadano y mental.

Por eso es importante estudiar los discursos que se están gestionando hoy en día y analizarlos a la luz de otros estudios sobre el tema. Hay un reto especial en manejar la complejidad de un tema tan vasto y tan relativo. El proyecto se planteó encontrar variables que puedan aportar a la producción y gestión de discursos que relacionen a los públicos internos con su entorno inmediato, sin entrar en cuestiones invasivas o de influencia agresiva en sus públicos internos, puede traer grandes beneficios para las organizaciones, el clima interno de las mismas, pero también el clima de la sociedad en la que operan, lo que Ecopetrol en su estrategia denomina una prosperidad compartida.

A lo largo del estudio, categorías emergentes surgieron a partir del discurso que Ecopetrol otorgaba para el análisis: prosperidad compartida y entorno; mientras que el proyecto sugirió la formulación de la categoría de reconciliación para su desarrollo. Estas se sumaron al marco teórico y conceptual establecido en el anteproyecto, y se explican brevemente a continuación

Los conceptos de prosperidad compartida y entorno son formulados en la empresa como resultado de sus interacciones con las comunidades y las complejidades a las que se han enfrentado para llevar su operación a los territorios. La actividad petrolera, en su complejidad y la polémica que desata ha tenido que diseñar planes y estrategias que le permitan no solo iniciar sus operaciones sino mantenerlas a lo largo del tiempo. Estos conceptos además, se configuran en línea con la dinámica global de crecimiento económico: En 2013, Grupo del Banco Mundial estableció entre sus misiones la promoción de la prosperidad compartida como una nueva forma que mide el desarrollo económico de las naciones (Banco Mundial, 2013).

Sin embargo, aunque no sea exactamente bajo el mismo nombre, tanto prosperidad compartida como entorno son conceptos que se vienen acuñando desde tiempo atrás. Con la separación de la responsabilidad social y su diferenciación con la filantropía empiezan a surgir estos conceptos que buscan un desarrollo mutuo y sostenible. Distintos insumos que se han publicado desde entidades soportan la necesidad de las organizaciones de trabajar estos aspectos en el mundo moderno. Algunas de estas son la CEPAL, misión regional de las Naciones Unidas para Latinoamérica (Correa, Flynn y Amit, 2004) y el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID (Vives & Peinado, 2011). La comunicación entra como una herramienta que puede ayudar a las empresas a construir esa prosperidad compartida a través del relacionamiento y la construcción de desarrollo sostenible y mutuo para los grupos de interés de la organización.

En cuanto a la reconciliación, fue una categoría que surgió por los aportes de mi asesora y el museo. Aunque temía incorporar el concepto por la carga política que podía tener, encontré en la revisión bibliográfica a la reconciliación como una capacidad y un proyecto ‘común’ que no se limita a lo que para algunos puede definirse como perdón y para otros como impunidad (Ospina, 2016). La reconciliación es una pieza fundamental en el proceso de transformación y pedagogía social que pretendo analizar, pues implica la creación de unas condiciones para construir horizontes distintos y emprendimientos de vida que den un nuevo sentido al conjunto de individuos de una sociedad.

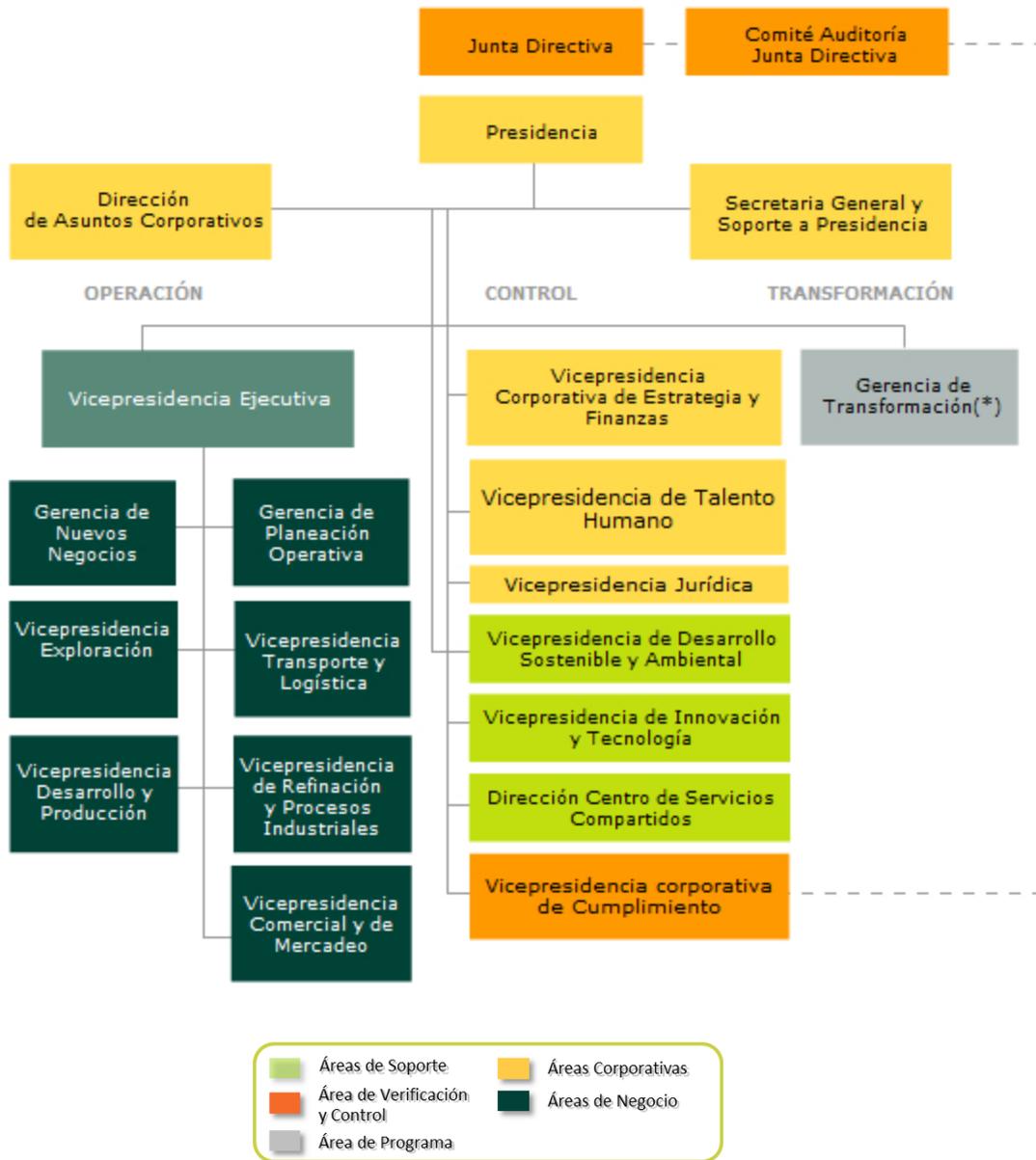
La reconciliación es uno de los muchos puentes que puede ayudar a construir la pedagogía social para la reinención de nuestro capital social.

### **3. EL CASO ECOPETROL**

En su Marco Estratégico, Ecopetrol establece que cree en la construcción de un mejor futuro para el país al hablar de la construcción de relaciones de beneficio con todos sus grupos de interés y modelos. Además, en su modelo de Responsabilidad Social Empresarial invoca el respeto por los derechos humanos y la puja por el desarrollo regional como fundamentales. Por otro lado, en sus relaciones con el estado Ecopetrol promueve el cumplimiento de las obligaciones del mismo y apoya el fortalecimiento de las entidades territoriales (Ecopetrol, 2016).

La intención del trabajo fue analizar las políticas de la empresa, a través de su Estrategia para la Gestión del Entorno; su posición frente al posconflicto, a partir de distintos comunicados y videos compartidos con sus públicos internos, y las acciones que hayan encaminado, especialmente durante el segundo semestre de 2016, en el que el plebiscito tuvo lugar.

Es importante aclarar para la comprensión de este trabajo la manera en que la empresa funciona. El organigrama de Ecopetrol indica la existencia de 5 tipos de áreas: de Soporte, Corporativas, de Verificación, de Negocio y de Programa. El área de comunicaciones funciona bajo el manto de la Secretaría General y Soporte a Presidencia, lo cual es muestra del foco de comunicaciones en Ecopetrol: Reputación y Responsabilidad Social.



En los productos que Comunicación Organizacional construye, se describe el funcionamiento de forma más sencilla: la empresa se compone por áreas y negocios. Las áreas tienen que ver con las vicepresidencias y gerencias más relacionadas con los ámbitos corporativos, mientras que los negocios tienen que ver con el trabajo propio en la cadena de producción y valor del petróleo.

Para otorgar una atención eficaz, cada profesional del área de comunicaciones cuenta con un área o negocio bajo su cargo. Las distintas áreas y negocios son llamadas “cliente”, y con cada una se discuten los temas y necesidades comunicativas que tienen y la forma en la que se pueden solventar dichas necesidades. Las líneas de actuación se resuelven generalmente en dos comités semanales: uno de presidencia en los que discuten los altos directivos y otro de comunicaciones en los que cada comunicador expone las necesidades de su cliente y en conjunto deciden los contenidos, proyectos y acciones a ejecutar.

Hoy por hoy, los planes comunicativos de Ecopetrol se centran en compartir con sus públicos internos la actualización de su plan de negocio a 2020. La compañía ha venido ejerciendo 3 pilares para sobrevivir a la crisis mundial en los precios del petróleo y ha tenido que ajustar sus metas y proyectos a un barril de petróleo en U\$50. Aunque los expertos vaticinan un barril rondando los U\$70, la empresa ha optado por un plan conservador que le permita manejar cualquier inesperado en los precios del barril, que en los últimos años ha tocado incluso los U\$30. En relación con el tema, el área de comunicaciones se ha centrado también en la campaña interna de transformación. “Somos la energía que transforma” es la campaña que promueve las buenas prácticas y la eficiencia entre los colaboradores y contratistas que trabajan en la organización y apalancan sus resultados.

En cuanto a la comunicación de posconflicto, la empresa cuenta con un Equipo de Paz y Posconflicto que ha encabezado la realización de talleres y charlas que han contado con la

presencia y colaboración del Alto Comisionado para la Paz y el Ministro de Posconflicto, Rafael Pardo. Desde comunicaciones, se ha desarrollado el cubrimiento y transmisión de estos eventos y a su vez se han desplegado artículos y contenidos con información de las negociaciones en cumplimiento con una de las políticas de la empresa: el apoyo a políticas e iniciativas públicas pertinentes para el desarrollo de la organización.

Aunque la tematización sobre posconflicto parece ser un acto con poco protagonismo, desde comunicaciones también se han realizado algunos esfuerzos por su difusión y desde otras áreas algunas experiencias han sido gestionadas. En un inicio, la organización temía por una evaluación de sus prácticas en relación con posconflicto; sin embargo, adelantándonos a las conclusiones, Ecopetrol ha gestionado discursos que dejaron entrever variables importantes para la pedagogía de posconflicto en públicos internos y si bien muestra algunos vacíos, estos son importantes para poder concebir también aspectos para mejorar y que le pueden funcionar a otras organizaciones. Toda la línea de recomendaciones que se sugerirá a lo largo del documento está en línea con los objetivos de transformación y de mejoramiento de entornos que Ecopetrol plantea no solo en su Estrategia de Entorno, sino también en todo su Plan de Negocio.

En el estudio se aportan elementos para entender el papel de las organizaciones y sus posibilidades en la construcción de paz, concretamente con sus públicos internos. Desde la estrategia de entorno se identificaron las políticas organizacionales de la institución en relación con el tema de estudio. A partir de las publicaciones internas se analizaron las acciones actuales de pedagogía para la paz en la organización. Y a través de comunicados oficiales en video se dibujó el imaginario y la **percepción** de figuras importantes de la

organización frente a la gestión de la comunicación interna en relación con el posconflicto y construcción de ciudadanía. También se hizo un esfuerzo por valorar la recepción de estos esfuerzos en los públicos internos a través de los comentarios que recibían estos contenidos.

#### **4. LA ESTRATEGIA DE ENTORNO DE ECOPETROL: HACIA LA PAZ Y LA PROSPERIDAD COMPARTIDA**

Aunque en un inicio se buscaba analizar a fondo las políticas de comunicación, encontramos, como se indicó en el capítulo anterior, que la comunicación al interior de Ecopetrol se orienta más por directrices que se enmarcan desde los negocios dependiendo de los temas en cuestión, como indicamos en el capítulo anterior. Además no fue posible encontrar unas políticas de comunicación que marcaran la línea de actuación del área tanto como sí lo hizo la Estrategia de Entorno (Anexo No. 01) que se analizará en este apartado.

La intención de este capítulo es empezar a revisar los lineamientos que permitieron no solo analizar los discursos y las intenciones de pedagogía de paz y reconciliación que la empresa desarrolló durante los últimos años, especialmente el último semestre de 2016 en el que se firmaron los acuerdos que fueron rechazados en el plebiscito del 2 de octubre de 2016 pero que no detuvieron las negociaciones que hoy, en medio de la incertidumbre, continúan.

En el caso de los temas de negociaciones de paz, posconflicto y plebiscito, la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible es la encargada de dar la pauta y construyó en

2015 una Estrategia para la Gestión del Entorno que tiene influencia recíproca en el Plan de Negocio de la compañía y, por supuesto, en las acciones que las distintas áreas, incluida el área de Comunicación Organizacional, realizan.

La estrategia de entorno propone una serie de lineamientos o criterios de actuación que deben ser aplicados como un componente transversal que debe tocar cada una de las operaciones de la organización, tal como se definen las políticas de comunicación. A continuación, se citan los criterios con más relación con el tema de estudio, los cuales demuestran el compromiso, al menos en lo normativo, de Ecopetrol con el desarrollo del país y del posconflicto:

- Ecopetrol se soporta en las políticas del Gobierno Nacional:  
La empresa está atenta al desarrollo de iniciativas gubernamentales que puedan apalancar el cumplimiento de sus objetivos en materia de relacionamiento, generación de valor compartido y prosperidad social. La intención es fortalecer institucionalidad, legalidad y gobernabilidad en territorios. Una de ellas es obviamente el posconflicto: Ecopetrol sabe que en entornos fallidos sus operaciones no son viables.
- Ecopetrol no hace acuerdos con organizaciones y personas al margen de la ley:  
Los diálogos entre Ecopetrol y distintos sectores de las comunidades deben conducirse a través de canales legítimos. El posconflicto suma entonces nuevos grupos con los que Ecopetrol tendrá que conversar para mantener relaciones positivas y de desarrollo. La empresa obtendrá beneficios en materia de seguridad

de sus operaciones, pues el conflicto ha afectado sus operaciones con atentados que incluyen voladuras en sus estructuras de transporte y robo de crudo.

- Ecopetrol promueve la competitividad y la pluralidad:  
La empresa considera estos dos aspectos como condición necesaria para la vinculación de su talento humano. En relación con la reinserción, la empresa debe configurar nuevamente este criterio de actuación, sus aportes en el desarrollo educativo otorgarán idoneidad técnica a los desmovilizados. No podrá ser una cuestión inmediata, debe ser un trabajo de Ecopetrol con las comunidades.
- Hay cosas que no hacemos ni debemos hacer:  
Aunque en este punto la empresa se distancia un poco del discurso que está llevando en la estrategia de entorno, tiene razón al decir que no es una agencia estatal de política social. Lo que quiere decir es que aunque Ecopetrol percibe los beneficios de trabajar en una prosperidad compartida y de desarrollo mutuo, no puede convertirse en una piñata, como varios vicepresidentes han mencionado en los despliegues del plan de negocio, para la ciudadanía. La empresa se compromete entonces a ser un facilitador entre las entidades pertinentes y las comunidades para la construcción de capital social.
- Ecopetrol se comunica y descentraliza su estrategia de comunicaciones:  
Este aspecto se relaciona más en términos de comunicación externa. Sin embargo, la empresa debe configurar este criterio también en términos de comunicación interna. Si bien en las regiones es más importante realizar contenidos audiovisuales

relacionados con la responsabilidad social de la organización, sería interesante también un ejercicio de comunicación directa y pedagogía de posconflicto con charlas y talleres tan fuertes como los que se realizan en las áreas corporativas de Bogotá. Aunque en las regiones la capacidad de llevar personalidades de alto impacto pueda ser más compleja, el potencial de trabajo sobre memoria y reconciliación es mucho más amplio. Podrían ser los mismos colaboradores, como aliados de la estrategia, quienes construyan conversación y reflexión sobre la etapa por la que atraviesa el país.

En diversas ocasiones se percibió que durante la creación de contenidos relacionados la estrategia de entorno jugó un papel importante. Para ser más precisos, en la construcción de artículos para el portal interno la estrategia de entorno cumplía exactamente el papel que cumplen en teoría las políticas de comunicación.

En cuanto al contenido de esta estrategia, Ecopetrol tiene una conciencia de entorno evidente. No sólo entiende que su actividad se desarrolla principalmente en las regiones, lo cual implica una serie de complejidades que parecen entender, sino que también evidencia su rol estatal en cuanto a la intención y capacidad de incidencia que tiene la empresa en los procesos y manejos de gobierno. Para Ecopetrol el entorno es “un espacio biofísico y social en el que interactúan las personas, los ecosistemas y las instituciones”.

Centrándonos en el tema de nuestro estudio, las negociaciones de paz son la primera razón que se menciona entre las fuerzas y procesos externos que pueden afectar ese entorno. Además, se encuentra entre una de las razones por las que la estrategia es oportuna y

necesaria, es decir, las negociaciones de paz justifican la creación de este manual por su impacto en la compañía: se abre la posibilidad de mejora de condiciones de seguridad para las operaciones y se asegura la eficiencia y pertinencia de las inversiones sociales y ambientales de la compañía.

Junto a las negociaciones, se encuentran solo tres razones más, lo cual evidencia su peso en la creación de la estrategia. Los precios actuales del petróleo (#1), la naturaleza jurídica como sociedad mixta (#2) y la reputación de la compañía (#4) son las demás razones. Al leer las definiciones de la segunda y la cuarta, se encuentra además que estas razones tienen una estrecha relación con el posconflicto por tratarse del relacionamiento y la calidad de inversión de la compañía.

Según la estrategia, el manejo y la gestión del entorno es una actividad que debe adelantarse de forma rigurosa y en concordancia con las políticas públicas relevantes. Esto compromete a la empresa en temas como el posconflicto a respaldar las negociaciones en la medida de sus posibilidades, cuestión que revisaremos en el apartado de acciones y estrategias de Ecopetrol frente al posconflicto. Las inversiones sociales y ambientales de Ecopetrol se centran en proyectos productivos sostenibles, reducción en brechas de salud y educación, conservación y aprovechamiento de recursos, conservación de ecosistemas y fortalecimiento institucional; todas las anteriores tienen un impacto positivo en el desarrollo de un posible posconflicto, todas evidencian la importancia para la organización de trabajar en el éxito de este periodo.

Surge, además, en medio de estas definiciones de la estrategia la categoría de prosperidad compartida. Para Ecopetrol, invertir y aportar al desarrollo social es una oportunidad y no un costo. Un mensaje clave, que se reitera no solo en la estrategia sino también en distintos despliegues del plan de negocio, es que las operaciones de Ecopetrol son nada viables en un entorno fallido en donde haya violencia o condiciones de vida negativas. De hecho, es el primer principio básico para la operación de la compañía.

A continuación se citan los principios básicos que rigen la relación de la organización con sus entornos, los cuales aunque no se relacionan explícitamente con el posconflicto, si mencionan condiciones que aseguran su viabilidad y que demuestran que el proceso al que se enfrenta el país se abarca en dimensiones que superan la dejación de armas:

- No hay negocios viables en entornos fallidos: dependencia directa entre calidad del entorno y el éxito y viabilidad de las operaciones.
- Más vale temprano que tarde: presencia anticipada para estudiar entorno y saber cómo ayudar a las comunidades.
- La ley no se negocia: estricto apego a la ley y denuncia si es pertinente de anormalidades y afectaciones al orden público.
- Ninguna forma de discriminación es aceptable: trabajadores y contratistas reconocen y respetan la diversidad social y cultural.
- Los derechos, la vida y la integridad de las personas son sagradas: la organización está en obligación de hacer todo lo que esté en su alcance para no afectar ni poner en riesgo la vida de los demás.

- La integridad como pilar de confianza: condición necesaria para asegurar una prosperidad compartida transparente y real.
- Protección ambiental como generadora de prosperidad: compromiso con la incorporación de las mejores prácticas de acuerdo a la legislación ambiental.

El trabajo de Ecopetrol en prosperidad compartida está en línea con la necesidad que tiene el posconflicto de ser llevado con cautela por su vulnerabilidad. El involucramiento de actores como Ecopetrol en la construcción de instituciones que garanticen el respeto de lo acordado y aseguren el mejoramiento de las condiciones de vida para que el conflicto no vuelva a surgir, justamente a través de las acciones que propone la empresa bajo el concepto de prosperidad compartida, son las acciones que se recomiendan en estudios como el de Niño & Devía y Castillo para asegurar el éxito de una etapa no solo de posconflicto sino también de negociaciones de paz.

Niño & Devía hablan de las organizaciones como un ente que juega un rol central en la transición de la guerra al desarrollo por el valor de las relaciones que promueven en sus entornos y por su capacidad de construir capital social ante un Gobierno fallido y en evidente recuperación. Hablan además de esta transición de una economía de guerra a una de desarrollo en términos muy relacionados con los de otros autores como Castillo, quién asegura que para que haya una paz irreversible las condiciones que dieron origen al conflicto deben ser socavadas y la garantía de acceso servicios públicos, fuentes lícitas de ingresos y movilidad social asegurada (Castillo, 2012).

## **5. ECOPETROL FRENTE AL POSCONFLICTO: COMBUSTIBLE PARA LA PAZ**

Superado el análisis de la estrategia de entorno, entramos a analizar el discurso de la empresa: su posición y sus acciones en referencia con pedagogía de posconflicto. El periodo de mayor actividad sobre posconflicto tiene relación con la fecha del plebiscito. Era evidente que a la empresa le convenía un escenario de posconflicto y las acciones se encaminaban a propiciar un voto por el ‘Sí’. Los artículos y los talleres o charlas tuvieron una intención principalmente informadora, los videos se utilizaron para sentar la posición oficial de la empresa, y el museo fue una iniciativa que buscaba incitar a la reflexión sobre la relación de la empresa y sus trabajadores con el conflicto. Aunque no se enmarcaron en una estrategia que estuviera plasmada de forma oficial, todas apuntaron al objetivo de promover las negociaciones de paz.

El lema que se manejó desde la firma del acuerdo fue el de “Petróleo, combustible para la paz” (Anexo No. 02). La empresa sentó una posición agresiva que además de apoyar el proceso y entrar a apoyar un posible posconflicto, aseguraba que los grupos desmovilizados y las comunidades tenían que empezar a entender que el único desarrollo posible y compartido era a través del petróleo. La extracción del mismo y la rentabilidad que se obtuviese no solo socavaría y apoyaría financiación del posconflicto, sino que además, en palabras del Presidente Juan Carlos Echeverry (Anexo No. 03) evitaría la creación de impuestos para las comunidades por parte del estado.

Otros vicepresidentes y gerentes participaron en esta serie de videos que definían la posición de la empresa muy en línea con la Estrategia de Entorno (Anexo No. 04). El mensaje que se llevó a los colaboradores fue claro: Ecopetrol necesita del posconflicto, a Ecopetrol le conviene una paz estable y duradera. Aunque algunos transmitieron con más fuerza los beneficios en términos de rentabilidad y seguridad que percibiría la empresa, otros hablaron de lo importante que era el rol de Ecopetrol. María Fernanda Suarez habló de cómo las acciones de Ecopetrol eran sumamente importantes para el desarrollo del posconflicto en términos de cuán valioso era el aporte económico de la organización al desarrollo de la nación. Ricardo Coral y Juanita de la Hoz hablaron de la nueva posibilidad de establecer mejores relaciones a través de mejores diálogos: llegar a un consenso y un trabajo en equipo que abrirá sin duda nuevas oportunidades y caminos en lo legal. Todo esto se resume en la transición hacia una economía de desarrollo desde una economía de guerra, como se exploró en los primeros capítulos de este estudio.

También se observó una recepción positiva por parte de los trabajadores que accedían a los contenidos. Un boletín especial de posconflicto fue enviado antes de las votaciones y marcó un nivel de visitas ligeramente superior al promedio, además este encierra las líneas de acción que se estudiaron como categorías: estrategia de entorno, posición frente al posconflicto y acciones de pedagogía social. Sin embargo, es importante señalar que con la victoria del no la frecuencia de publicación de contenidos bajó sustancialmente. La transcripción de cada contenido se encontrará en la sección de anexos y a continuación se relacionan las conclusiones principales de su análisis, que se agrupó de acuerdo a la fuente (artículos en la intranet, charlas y/o talleres, museo).

## **5.1 ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **5.1.1. EN ECOPETROL SE HABLA DE POSCONFLICTO**

El principal medio de comunicación con trabajadores y contratistas es la página web interna: 'Iris'. En esta se relacionan comunidades que discuten temas, pero principalmente artículos sobre las noticias de interés y relevancia para la organización. Cada dependencia tiene su propia sección en la página web, los contenidos de posconflicto solían abarcar la sección de destacados. Solo el conversatorio de Gonzalo Restrepo y el comunicado oficial tras la firma del acuerdo en Cartagena ocuparon la sección de principales.

Los contenidos se podrían clasificar de acuerdo a su intención:

- Pedagogía de posconflicto: En estos se explicaba a la comunidad interna distintos puntos del acuerdo y avances. Estos comunicados eran los que menos visitas registraban y sus comentarios también eran escasos. Aunque su función es primordial, los contenidos no llamaban mucho la atención. La explicación de los puntos del acuerdo tuvo una mayor acogida a través de un banner que conducía al sitio del Alto Comisionado para la Paz. Se destacaron algunos artículos que iban más allá de la difusión literal de los puntos del acuerdo o comunicados de Alto Comisionado (Anexos No. 06, 07), pero varios artículos se descartaron del análisis por esa razón.



- Invitación a charlas: Estos artículos incitaban a la gente a asistir a una serie de charlas y/o talleres que se realizaron durante el mes de septiembre. En estas notas se invitaba a dejar en los comentarios preguntas para ser formuladas durante los eventos, sin embargo, las preguntas que se formulaban tendían a ser las que se hacían de forma presencial en los auditorios o en la sección de preguntas del streaming. Aunque los comentarios no eran abundantes, si evidenciaban interés en las charlas y los conversatorios por parte de los trabajadores. (Anexos No. 08 y 10)
- Cubrimiento de charlas: En estas la recepción en los comentarios fue la protagonista. Los trabajadores no solo se mostraban agradecidos por los espacios sino que además felicitaban a la empresa por organizar espacios como el conversatorio de Gonzalo Restrepo. Las notas buscaban resaltar los mensajes de los invitados. Normalmente las notas de cubrimiento no incluyen el video completo de la conferencia, pero por solicitud en comentarios se procedió a publicar completamente los videos. Algunos trabajadores incluso demostraban la intención de compartir estos videos con su familia preguntando cómo podían descargarlos o compartirlos, ya que todas las notas y contenidos se manejan en

una intranet que está disponible solo a través de un servidor privado. (Anexos No. 09, 11 y 12)

- Posición oficial frente a un nuevo paso: Otros artículos, como el que se publicó en la firma de los acuerdos con una fotografía del presidente de la compañía en Cartagena y el comité directivo de la organización con botones que llevaban el lema “Petróleo, el combustible para la paz” tuvieron la intención de fijar una posición clara y definida. Los comentarios fueron muy positivos, incluso la nota volvió a recibir visitas después de los resultados del plebiscito: muchos trabajadores lamentaron la victoria del no y esperaron una pronta solución. El mensaje de que la compañía se ve beneficiada con un posible posconflicto fue apropiado por muchos trabajadores, el comportamiento de volver a la nota días después lo demuestra, ya que no es tan fácil encontrar artículos en el portal una vez salen de circulación en el home. (Anexo No. 02)

Si bien los artículos no demuestran una gran participación o profundización, si logran tematizar los temas de posconflicto en la organización. El promedio de visitas de las notas rondaba entre los 200 y 400 ingresos, un número que en comparación con notas de otra índole contenidos es positivo.

Algunos artículos de mayor antigüedad que lograron ser rastreados demostraron el papel de La gestión de la comunicación organizacional como encaminadora de los miembros de una institución hacia un punto común. Aunque todavía era prematuro para el momento, surgió a inicios de 2014 en el Comité de Entorno Regional Centro una reflexión central clave para el

desarrollo de un posible posconflicto. En la nota de cubrimiento de este evento se evidenció la necesidad de una actitud de reconciliación para acoger nuevamente a los desmovilizados. Lo clave en la nota es la necesidad nacional de no únicamente contratar desmovilizados, sino preparar a los colombianos para esta transición. Y en el caso de Ecopetrol, preparar a sus colaboradores debería ser la acción que haya suscitado esta reflexión.

También se encontraron notas de cubrimiento sobre experiencias que unieron Sindicato y Empresa con el fin de construir paz a través de distintas iniciativas. Cabe señalar que los comentarios en estas notas evidencian los modelos mentales de guerra de los que se habló al inicio de este documento: para algunos era un sometimiento que el sindicato se sentará a construir junto a la empresa un proyecto así. Sin embargo, lo que esto significa en últimas es la posibilidad de transformar: la necesidad de trabajar una pedagogía social, es decir un proceso que ayude a entendernos y transformarnos hacia un mejor conjunto, es un proceso que entre todos hacemos y nos hace. Uno de estos comentarios sugería que la historia que queríamos recordar y de la que queríamos hacer memoria tenía que ser contada por sus protagonistas: justamente eso terminó siendo el Museo de Memoria Ecopetrol, del cual se discutirá más adelante.

Aunque muchas veces la recepción era positiva, también había un miedo en algunos comentarios. Preguntas en colaboradores demostraron también una preocupación fuerte por los reinsertados, incluso llegando a cuestionar de dónde saldrán los empleos para ellos. Sutilmente temiendo perder su puesto por la apertura de los mismos, debido a la crisis del

petróleo y los despidos que se han presentado en los últimos años. Una comunicación clara y transparente sobre el manejo de estos temas erradicaría dichos temores.

Otros artículos que se lograron rastrear cuentan sobre experiencias en las regiones que ya están realizando pedagogía social y de posconflicto. Incluso se habla de un liderazgo transformacional que mejora el futuro y el entorno de la empresa y el país.

### **5.1.2. ESPACIOS DE CONVERSACIÓN Y PEDAGOGÍA DE POSCONFLICTO**

En cuanto a las charlas y talleres, se les valoró de forma especial por la capacidad de conversación que ofrecían. La cantidad de conexiones vía streaming superó los 1500 en repetidas ocasiones, cuando el promedio de conexiones por este medio en otro tipo de charlas ronda por los 500. Las personas se mostraron muy dadas a debatir las distintas opiniones sobre el plebiscito.

Hubo una charla especial para conversar sobre la situación de las negociaciones antes del plebiscito, con Gonzalo Restrepo. Esta fue la más exitosa y la que más conversación generó en Ecopetrol, no solo en los comentarios de la nota de cubrimiento se evidenció su éxito sino que también en pasillos se oían discusiones sobre el evento. (Anexo No. 09)

Otras con el Alto Comisionado para la Paz y el Ministro de Posconflicto, Rafael Pardo, en las que se discutieron los temas de cada punto de lo acordado y su impacto sobre las operaciones de Ecopetrol. En estas últimas, las personas que asistían iban con el propósito

de informarse para actuar de forma correcta y no tanto con la intención de aprender sobre los acuerdos para tomar una posición frente a los mismos. (Anexo No. 12). Las charlas recorrían los acuerdos de forma pedagógica y fueron expuestas por:

- Presentación del Acuerdo - Rafael Pardo.
- Implicaciones y efectos en regulaciones de operación – Ernesto Borda.
- Hacia una nueva relación con los territorios – Diego Bautista
- Hacia un nuevo campo colombiano – Andrés García.
- Participación y reincorporación política – Mario Puerta.
- Dejación de armas – Alejandro Vargas
- Recomendaciones estratégicas.

Solo se ha realizado una charla desde los resultados del plebiscito llamada ‘Radiografía del pos plebiscito’ que no tuvo cubrimiento y que contó con una asistencia muy inferior a las charlas previas a los resultados.

Todas estas charlas se cuidaron mucho de tener una influencia política profunda sobre el voto en el plebiscito. La intención explícita era realizar no una sino muchas reflexiones sobre los cambios, los retos y las oportunidades que ofrecía el posconflicto: Conocer implicaciones de la implementación. Sin embargo, se puede hablar de una pedagogía social en todas las charlas, pues un mensaje que se transmitía de forma constante era que la paz la construimos todos, todos los días. Para Gonzalo Restrepo, la apertura de espacios de conversación es la base del éxito de un posible posconflicto. (Anexo No. 09)

### **5.1.3 UN MUSEO QUE DA EJEMPLO DE RECONCILIACIÓN**

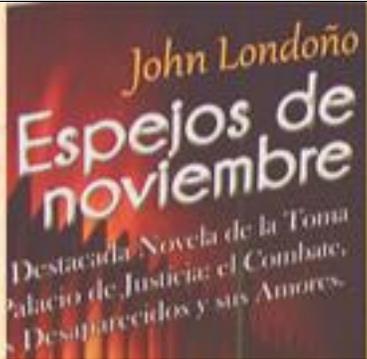
El museo es sin duda la cumbre de las acciones que se tuvieron al interior de Ecopetrol pues materializa las ideas que se han venido recogiendo a lo largo de este documento en el análisis tanto de la estrategia de entorno como de las distintas charlas y publicaciones en la intranet: el museo materializa la intención de la estrategia de relacionar los actores del entorno, de las charlas de alinear a los actores en sentido de reflexión, y de los artículos de realizar una gestión de la comunicación que evidencie la relación de la empresa con el conflicto (Anexos No. 13 y 14).

En el museo el mensaje de que la paz es un acto de todos los ciudadanos es fuerte. Los comentarios además de felicitar al proyecto, llamaban a construir paz interna, dentro de los hogares y dentro de la empresa, antes de construir una paz externa.

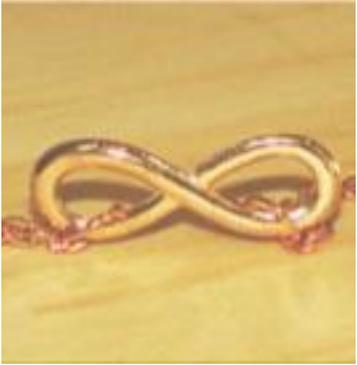
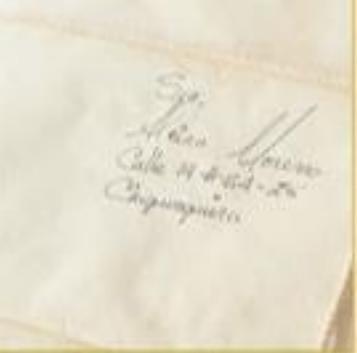
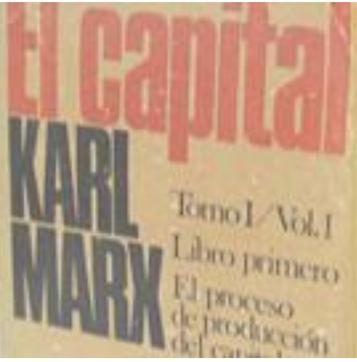
El museo surgió en cierta medida a partir de las reuniones entre el sindicato y la empresa, un artículo cubierto en capítulos anteriores, pues reveló para la empresa el poder de la memoria como una forma para aportar a la paz y la reconciliación en Colombia. En sus *stands*, se exponía que la memoria era importante porque buscaba hacer visible una experiencia, lo cual repara y dignifica a través del otorgamiento de un lugar importante a las voces que cuentan una historia, ya que cambia la forma en la que la relatamos pues son sus protagonistas directos quienes inician el proceso de memoria.

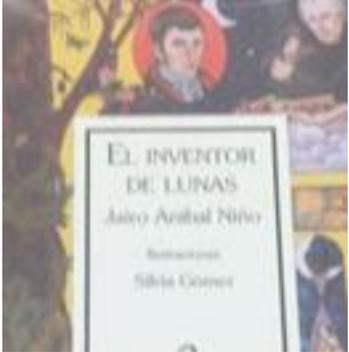
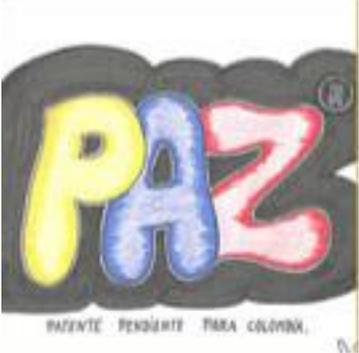
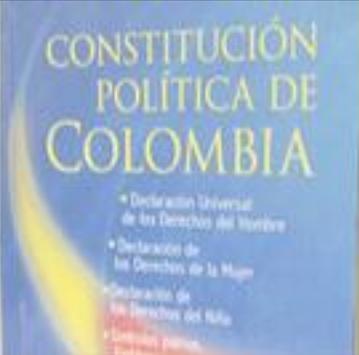
El Museo también estableció una serie de principios: el respeto a las víctimas y a sus relatos, la acción sin daño, el empoderamiento en términos de que todos podemos hacer memoria y la construcción de una perspectiva de paz integral, que involucre también el aspecto urbano. Por tales razones, el museo contó con una capacidad itinerante que le permitió moverse en las distintas áreas corporativas y oficinas de la empresa en Bogotá.

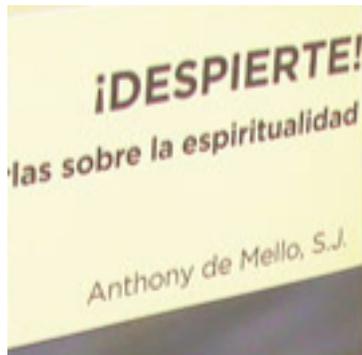
Fueron 20 las historias expuestas en el museo y aunque su *target* eran los trabajadores, estas también se publicaron en la página web de la empresa y su éxito repercutió en distintos medios como Canal Capital y organizaciones que apoyan el posconflicto. Al ser contadas por sus propios protagonistas, la intención de este trabajo no era valorar sus historias sino la forma en la que se transmitieron con los públicos internos, sin embargo, comentaremos brevemente de que se trataba cada contenido, estas eran parte de las descripciones que invitaban a los trabajadores a conocer la historia completa a través de las pantallas:

En el museo	Breve reseña
	<p>Espejos de noviembre, John Londoño. Destacada novela de la toma del Palacio de Justicia: el combate, los desaparecidos y sus amores. “Este país amargo que nos ha tocado vivir por más de 70 años, y que aún no nos da tregua, envenena el alma de todos sus hijos”.</p>

	<p>Fotografía. María Fernanda Perdomo, líder del proyecto, habla sobre el momento en el que las FARC anunciaron la liberación de su madre, quien llegó con flores para demostrarles que la mamá detallista que conocían estaba de regreso.</p>
	<p>Valvula de Apiay. Trabajador cuenta el testimonio de una toma por parte de grupos al margen de la ley.</p>
	<p>Concha. La historia relata el derrame de crudo que cubrió de orilla a orilla un río en el Congal. “Más de 30 años viendo la inmensidad del río, enseñando a nadar en sus aguas a cada uno de los 7 hijos, el lugar donde pescábamos y conseguíamos sustento”.</p>
	<p>Lonches/Refrigerio. Trabajadora cuenta cómo conseguir alimentos para sus hijos era una osadía ante paros armados que duraban semanas. “¿Cuándo dejaran entrar comida? ¿Será que abren el mercado? Las respuestas negativas eran tan desalentadoras como todas las demás noticias. Pero esa fe en Dios que mueve montañas y multiplica panes y peces, multiplicó esos lonches (refrigerios)”.</p>

	<p>Collar con el símbolo de infinito. Juanita, trabajadora, transitaba cerca al Nogal cuando la explosión del carro bomba ocurrió. Esa noche varios de sus amigos fallecieron y otros quedaron con discapacidades físicas significativas. En el collar lleva la memoria de sus amigos que perdieron la vida.</p>
	<p>Radio. Un trabajador que fue víctima de secuestro relata una escena que jamás olvidará. Una niña parte del grupo ilegal le pide que le devuelva el radio que le había prestado durante sus días de secuestro, pues es un artefacto que la ayuda a no sentirse sola. “Ingeniero, si yo me voy de aquí ¿qué me pongo a hacer? Si yo no sé hacer nada”.</p>
	<p>Carta. Trabajador que fue parte del ejército relata acerca del secuestro y asesinato de sus padres y su hermano menor. “La violencia había logrado alcanzarnos, después de cuatro atentados en los que yo no había estado. El 1 de septiembre lo retengo en la memoria”.</p>
	<p>El Capital, Karl Marx. Trabajador cuenta sobre la desaparición de Pedro, compañero activista que junto a él luchaba por la educación pública. “Muchos amigos también desaparecieron. El rescate de memoria es comprometernos con sus ideales. Para Pedro, su ideal era una sociedad más justa y equitativa, donde la dignidad del ser humano estuviera por encima de todo”.</p>

	<p>El inventor de lunas, Jairo Aníbal Niño. El libro se convirtió en el objeto más valioso para un trabajador que fue víctima del secuestro. “Me entristecía ver la situación en la que estaba cuando había dedicado la última parte de mi vida a procurar el bienestar en la región. ¿Qué pecado he cometido?”</p>
	<p>Caricatura PAZ. Trabajador y miembro del sindicato construye reflexiones a partir de una palabra que en su opinión “es muy corta y fácil de pronunciar, pero se ha tornado imposible de lograr”.</p>
	<p>Cassete. Ana Natalia y sus hijas guardan mucho significado en este cassette, pero para William, su hijo menor guarda muchos más. Solo conoció a su padre, quién añoraba verlo como un futbolista y llevaba su mismo nombre, a través de grabaciones en esta cinta. “Su padre le compró unos guayos y siempre los dejaba a su lado. William no puede perdonar a quienes le negaron la oportunidad de conocer a su padre”.</p>
	<p>Constitución Política de Colombia. Testimonio de un militar ante un ataque que involucró explosiones que lo dejaron aturdido sin poder ayudar ni moverse siquiera. “Militar que no siente miedo no es militar”.</p>

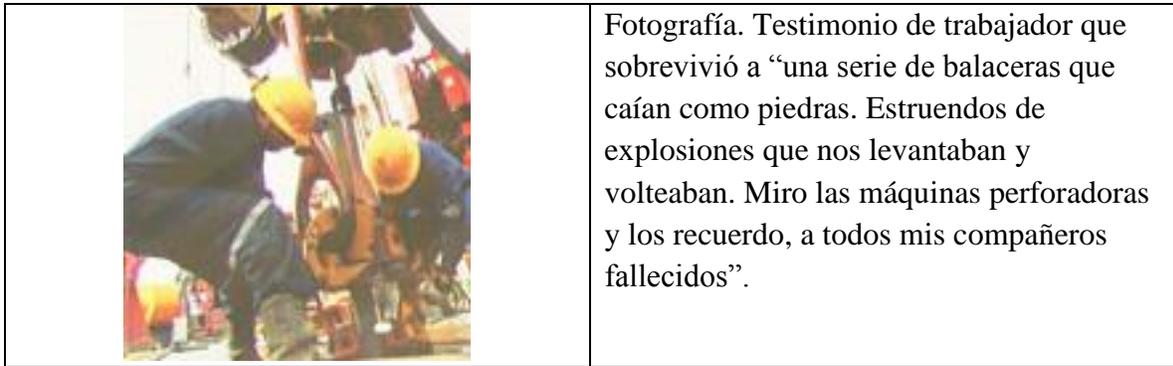


¡Despierte! Charla sobre espiritualidad. Ingeniero de Ecopetrol relata como por mera casualidad resultó en una zona de conflicto entre la guerrilla y el ejército. “Contaba los pasos para relajarme y trazar un mapa, pero a más de 100 pasos perdí la cuenta. Solo volvía a empezar. Pensaba en mi familia y el sufrimiento que esto podía causarles”.



Estampilla de la virgen. Comunidades presionadas por grupos ilegales ejercen bloqueos y paros. Eber, defendía la labor de la empresa pues veía el impacto en una zona abandonada y sometida al conflicto. Sufrió un atentado y sobrevivió, pero su integridad y la necesidad de proteger su vida le impidió volver.

		<p>Casco. Hijo de trabajador relata cómo su fallecido padre llegaba de laborar para jugar con ellos. “Jugábamos a ser trabajadores de Ecopetrol, a que éramos nuestro padre, quien sin ser bachiller nos sacó adelante”.</p>
		<p>Destornilladores. Carlos relata cómo perdió a su compañero en una mina, y años después perdió su pierna. Alertaba sobre la situación a otro trabajador, pero entonces todo se llenó de humo. “Cuando traté de pararme, ya no podía. La pierna no me respondía. Esta vez fui yo.”</p>
		<p>Esferas. Trabajadora que estaba en El Nogal en el atentado. Para ese entonces era estudiante y celebrar sus últimos años de pregrado. “El mundo se vino encima. Todo explotaba. El polvo, la tierra, los escombros caen en tu cara. No podía ver nada”.</p>
		<p>Camisa de seguridad. Testigo de diversos atentados y asesinatos en Barrancabermeja. “Empecé a entender al complejidad del conflicto cuando en medio de la incredulidad, este podía afectar tanto a los más destacados como a los más humildes en la organización.</p>



Aunque el museo se presentaba como una experiencia inmediata para quienes transitaran por los pasillos de las distintas recepciones y puntos de encuentro de Ecopetrol, para acceder a cada historia había que acceder por medio de código QR, lo cual pudo dificultar el acercamiento y la accesibilidad a cada historia. Por el contrario, la experiencia auditiva y de observación si era inmediata, lo cual garantizaba el contacto de quienes transitaban con los contenidos del museo.

Los contenidos listados demuestran que la intención del museo era incitar a un ejercicio de reflexión, de conversación, de tematización. El Museo es exitoso porque en su lenguaje no impone ni promueve una postura política, sino más bien una de reparación. Pone sobre la mesa una serie de testimonios que relacionan a la empresa, y a todos como sociedad, con un conflicto que parece estar a punto de cesar. Los testimonios se cuentan solos y está en uno asumir una posición frente a ellos, de forma personal.

María Fernanda Perdomo en el video que se difundió a colaboradores y contratistas (Anexo No. 15) aseguró que esta iniciativa busca construir una cultura de paz en la empresa que se base en la solidaridad y la empatía. “Es en las ciudades y el corporativo donde se toman las decisiones que llegan a las regiones, la paz se construye desde los territorios, pero también

desde las ciudades y por eso es importante que se reconozca el dolor”. Para María Fernanda no hay nada más poderoso que contar, pues esto sana y acerca a los agentes más ajenos al conflicto sobre el compromiso que tenemos todos, tanto a nivel emocional como racional, de construir paz con una nueva concepción de sociedad.

## **6. LOS RETOS PARA ECOPETROL**

El reto fundamental para Ecopetrol es valorar, en serio y con más fuerza, los beneficios que aportaría a la organización el trabajo de pedagogía de posconflicto con sus públicos internos. Aunque la organización cuenta con una línea de actuación muy bien estructurada en su Estrategia de Entorno, se percibió que en muchas ocasiones el actuar dependía totalmente del avance de las negociaciones. Por supuesto que la empresa no puede predecir el resultado de un plebiscito o la realización de nuevos acuerdos después de la victoria del ‘No’, pero si está en sus manos tomar la iniciativa para generar espacios como el Museo de Memoria Ecopetrol, que figura como uno de los mejores referentes en experiencias de posconflicto y reconciliación porque logra acercar públicos internos y conflicto en un nivel que va más allá de la mejora de entorno para aumentar la rentabilidad. Es posible pensar esa mejora de rentabilidad en consecuencia también de los procesos internos de reconciliación y la construcción de ciudadanía a través de la conversación interna.

Además, es evidente que existe una necesidad en colaboradores por conocer más del tema y encuentran en la compañía un ente que puede suplir esa necesidad. Algunos comentarios encontrados incluso solicitaban los videos para compartir no en la empresa sino con sus

familias. Los colaboradores, como aliado que se menciona en la estrategia del entorno, son precisamente eso: aliados para construir mejores entornos en un marco de posconflicto, paz y prosperidad compartida. Si bien hay resistencias, porque por obvias razones no todos podemos estar de acuerdo, la tematización y conversación de esas resistencias es fundamental. En conversatorios se encontró que lo importante de contar con estos espacios era precisamente dar cabida a todas las opiniones que pudieran circular. Es precisamente esa una de las características de un posconflicto exitoso: podemos conversar lo que antes no se conversaba.

Si Ecopetrol concibe el posconflicto como un escenario necesario para el desarrollo de su plan de negocio y su estrategia de entorno, tiene que empezar a considerar que el modelo mental de sus colaboradores construye esa realidad que necesita la empresa. Sus trabajadores, sobre todo los que se encuentran en las regiones, construyen ciudadanía. El caso de Stevens en Putumayo es un ejemplo pertinente de la necesidad de aportar en la configuración de modelos mentales que aporten a una economía de desarrollo y no de posconflicto. La empresa debe seguir comunicando esas valiosas iniciativas pero también replicarlas y oficializarlas para hacer de estos esfuerzos logros de toda la organización. De nuevo, darle a sus colaboradores y contratistas ese rol de aliado con más fuerza.

Una de las complejidades que la empresa debe saber esquivar, es la de la politización. La victoria del resultó, paradójicamente, siendo de ayuda para las iniciativas sobre posconflicto en la organización. En muchos conversatorios, había una resistencia en algunos colaboradores que se sentían influidos a asumir la postura de votar por el 'sí'. Sin embargo esa complejidad ya no se presta tanto por los resultados conocidos.

Aunque la empresa lo sabe, no sobra recordar que posconflicto, pos acuerdo o pos plebiscito implica mucho más que dejación de armas. La empresa debe preparar a sus colaboradores para la reinserción de desmovilizados, pero también para la reconciliación y la superación de conflictos internos. Involucrar al posconflicto en las distintas campañas que maneja la organización es una oportunidad palpable; por ejemplo, la campaña de transformación que actualmente está en marcha podría incluir un segmento sobre posconflicto.

## **7. HERRAMIENTA PARA LA VALORACIÓN DE LA PEDAGOGÍA SOCIAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES**

Con la intención de avanzar en la materialización de los retos expuestos, se construyó una herramienta que busca aportar a la formulación de estrategias y acciones para el posconflicto, o siendo ambiciosos para la pedagogía social y de transformación, que valore los avances que tenga la empresa y las posibilidades de mejora con las que cuenta. Aquí se expone de manera breve el funcionamiento de la herramienta, el próximo paso sería generar un *software* que genere de forma más precisa las comparaciones y los resultados para las organizaciones.

A través de un formulario, las empresas ingresan en primera medida, además de sus datos, su intención con la pedagogía de posconflicto. Luego recorren los medios con los que cuenta su organización para realizar un auto diagnóstico que contraste la producción de

contenidos de acuerdo a las categorías que se propondrán a continuación. Al finalizar este formulario, las empresas ya habrán reconocido no sólo qué tanto han aportado sino cuánto más pueden aportar. Las expectativas y las acciones las formula la propia empresa, pues como indicamos en un inicio, la intención no es evaluar o decir qué tan bien está una empresa frente a otra, sino qué tanto más puede hacer una empresa por la transformación y la pedagogía social, en este caso la pedagogía de posconflicto, en coherencia con su cultura organizacional.

Las categorías que determinan estas expectativas y las intenciones de las empresas se enlistan de acuerdo al grado de compromiso, variable principal en el camino de la transformación. De acuerdo a cada medio de su organización (boletines, artículos, experiencias, talleres) las organizaciones se preguntarán sobre la frecuencia, el conocimiento, la conversación, la participación y la asunción del tema en cuestión, en este caso el posconflicto, frente otros temas propios del área de negocio. Todas estas categorías y la formulación de esta herramienta son resultado del proceso de análisis que se realizó en Ecopetrol. El análisis de las fortalezas y las oportunidades de mejora que se relató en los capítulos anteriores, resultó en la construcción de esta herramienta que pretende orientar a las organizaciones en el manejo y la pedagogía de posconflicto frente a sus públicos internos.

### Frecuencia

- ¿Con qué frecuencia publico o construyo contenidos relacionados con posconflicto?

### Conocimiento

- ¿Qué tanto conocen los colaboradores sobre el posconflicto en relación con otros temas? e las propias del negocio.

### Conversación

- ¿Cuánto conversan los colaboradores de la organización sobre posconflicto?

### Participación

- ¿Qué tanto participan los colaboradores en la construcción de contenidos y mensajes acerca del posconflicto?

### Asunción

- Los colaboradores asumen como propio el posconflicto y trabajan en su desarrollo.

La herramienta, reiteramos, es un resultado del análisis realizado con Ecopetrol y permitirá:

- Determinar el potencial con el que cuenta la organización para construir estrategias en torno al posconflicto.
- Visibilizar la capacidad de sus medios para incidir en cada una de las categorías que se describieron.
- Vislumbrar posibles medios que podrían sumarse a la estrategia de comunicaciones y que contribuyan al alcance de los objetivos propuestos.
- Formular -o reformular- una posición clara como organización frente al posconflicto y las dinámicas que este propone para todo el país.

Diseñada a modo de formulario, la encuesta se encuentra disponible en Google Drive. El próximo paso sería diseñar un software que recoja la información de una manera más sencilla y que sistematice las respuestas indexadas.

Es importante recalcar que es una herramienta que desarrollarían las áreas de comunicación y su aplicación no se limita a un solo individuo. De hecho, la contribución de distintas personas del área fortalecerá los resultados que se obtengan.

La herramienta es una orientación, pero también una invitación para que la organización desde su misión y su razón de ser se formule a sí misma preguntas y aporte posibles categorías y/o variables para el análisis y la implementación de pedagogía de posconflicto con sus colaboradores.

En la medida de lo posible, el ideal sería que su realización fuera a modo taller o grupo focal. La herramienta está abierta a ser modificada y se espera que su desarrollo sea continuo. Esto se comprobó en la aplicación piloto de la herramienta con Erika Contreras, comunicadora front de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible de Ecopetrol. Se evidenció que realizarla a modo taller y de forma conversada aporta resultados con más contenido debido a que el encuestado tiene la posibilidad de extenderse. Como se esperaba, surgieron comentarios que evidenciaban que la herramienta mostró necesidades del área de comunicaciones: “es verdad, necesitamos medir el impacto en reciprocidad y participación”.

Los resultados de la prueba piloto se aplicaron con un solo medio de la organización, los boletines. La herramienta se presenta a continuación con estos resultados, para una mejor visualización puede ser consultada en:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdC97ul25055BT89bxcWx1vVsSpRyssb4QMWfxbbmFrkft\\_w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdC97ul25055BT89bxcWx1vVsSpRyssb4QMWfxbbmFrkft_w/viewform)

No se pueden editar las respuestas

## Comunicación Organizacional y Posconflicto

A través de esta encuesta, buscamos generar acercamientos para el desarrollo de una pedagogía social en su organización. La intención es propiciar una reflexión autónoma y sincera sobre el potencial con el que cuenta su organización para construir con sus colaboradores pedagogía de posconflicto.

### Información pertinente

Nombre de la organización \*

Ecopetrol

Sector

Industrial

---

Número de colaboradores

12k

---

¿Cuenta la empresa con un área formal de comunicaciones?

Sí

No

En caso de no contar con un área de comunicaciones, ¿quién o quiénes se hacen responsables por los trabajos o avances en materia de comunicación interna?

---

¿Qué valores orientan la labor de su organización?

INTEGRIDAD - COLABORACIÓN - CREATIVIDAD

---

¿Cuál de las siguientes opciones se identifica en mayor grado con las características de su grupo de colaboradores?

- Serio y responsable
- Alegre y participativo
- Exigente y comprometido

En pocas palabras, defina el perfil de colaborador que contempla su organización en su marco institucional

Trabajo en equipo. Exaltar los 3 valores corporativos principalmente. Pasión por al excelencia, compromiso con la vida, integridad. Siempre dar más.

---

## Su organización y el posconflicto

La idea es conocer su disposición y sus expectativas para manejar discursos y pedagogía del posconflicto en la organización.

¿Qué tanto influye el entorno en los resultados de su organización?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

¿Qué tanto influye el posconflicto en los resultados de su organización?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Usted espera que sus colaboradores:

- Reciban contenidos sobre posconflicto
- Conozcan los detalles del posconflicto
- Conversen sobre las implicaciones del posconflicto
- Participen y contribuyan al desarrollo del posconflicto en la organización
- Asuman como propia la posición de la empresa frente al posconflicto

¿Qué tan dispuesto se encuentra a desarrollar pedagogía de posconflicto con sus colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

### Acciones en medios internos

A continuación liste los medios internos que desarrolla su organización y responda las preguntas de acuerdo a cada uno.

¿Existen espacios de comunicación directa en la organización?

- Sí
- No

De forma breve, describa esos espacios

charlas con streaming primordialmente. sistematicas. talleres de líderes.

¿Con qué medios de comunicación cuenta su organización?

- Boletín
- Periódico
- Intranet
- Correo electrónico
- Capsulas audiovisuales
- BTL - Instalaciones
- Cartelera institucional
- Folletos
- Redes sociales internas
- Whatsapp
- Otro: \_\_\_\_\_

## Las siguientes preguntas aplicarán con cada uno de los medios señalados en la pregunta anterior



Recuerde que la intención de este cuestionario no es evaluar o indicar si existe un buen o un mal desempeño, sino identificar las capacidades para potenciar la pedagogía de posconflicto al interior de la organización

¿Cuál es la frecuencia de publicación o divulgación del medio que señaló?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual
- Trimestral
- Otro: 2 a la semana

¿En qué medida posibilita el medio la difusión de conocimiento?

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿En que medida genera conversación el medio señalado?

	1	2	3	4	5	
Baja	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

## ¿Qué tanto permite el medio la participación y la colaboración de los empleados?

Entiéndase como la capacidad de los colaboradores de involucrarse en los procesos de construcción y creación de contenidos.

1      2      3      4      5

Poco                                    Mucho

## ¿Cómo evalúa la acogida por parte de sus colaboradores del medio señalado?

Positiva. Es un medio que busca por sobre todo a traer tráfico a la internet. Contenidos audiovisuales son los más populares. En anteriores mediciones es el medio mejor calificado.

## Indique el tema que actualmente esta manejando a nivel comunicativo con prioridad en el medio señalado

Ejemplo: Campaña de prevención de riesgos.

Temas de negocio: eficiencia y producción

---

## ¿Cuántos contenidos ha publicado sobre el tema prioritario en las ultimas 4 versiones del medio señalado?

Ejemplo: Mi tema prioritario es la campaña de prevención de riesgos. En el ultimo mes, a través de los 4 boletines semanales que se enviaron, se compartió con los empleados un total de 6 notas sobre el tema.

- Entre 1 y 3 contenidos
- Entre 4 y 6 contenidos
- Entre 7 y 9 contenidos
- Entre 10 y 12 contenidos
- Más de 13 contenidos

**¿En cuánto ha aportado el medio señalado al nivel de conocimiento de sus colaboradores sobre el tema prioritario?**

Ejemplo: Mi tema prioritario es la campaña de prevención de riesgos. Algunos de mis colaboradores aún no conocen lo que hay que hacer en caso de un incendio.

1 2 3 4 5

Muy bajo      Muy alto

**¿Qué tanto conversan sus colaboradores sobre el tema prioritario?**

Ejemplo: Mi tema prioritario es la campaña de prevención de riesgos. He percibido que en sus conversaciones los colaboradores hablan sobre la necesidad de estar preparados para un evento de riesgo.

1 2 3 4 5

Con ninguna frecuencia      Con mucha frecuencia

**¿Qué tanto participan y se involucran sus colaboradores con los contenidos que comparte sobre el tema prioritario?**

Ejemplo: Mi tema prioritario es la campaña de prevención de riesgos. Cada que hay un simulacro, los colaboradores asumen con una actitud de indisposición la actividad.

1 2 3 4 5

Poco      Mucho

**¿Ha posibilitado el medio que sus colaboradores asuman el tema prioritario? Justifique su respuesta.**

Ejemplo: Mi tema prioritario es la campaña de prevención de riesgos. Mis colaboradores no han asumido el tema pues aunque conocen sobre los riesgos, poco se involucran o proponen de forma autónoma nuevas formas de abordar el tema.

Los contenidos tuvieron un nivel de vistas bajo para esas semanas. Especiales coparon atención y temas sobre faltas éticas robaron protagonismo en boletines normales.

¿Cuántos contenidos ha publicado sobre posconflicto o temas relacionados en las últimas 4 versiones de su medio principal?

- Ninguno
- Entre 1 y 3 contenidos
- Entre 4 y 6 contenidos
- Entre 7 y 9 contenidos
- Entre 10 y 12 contenidos
- Más de 13 contenidos

¿En cuánto ha aportado el medio señalado al nivel de conocimiento de sus colaboradores sobre el posconflicto?

- |          |                       |                       |                       |                       |                                  |          |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------|
|          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |          |
| Muy bajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | Muy alto |

A raíz del medio señalado, ¿qué tanto conversan sus colaboradores sobre el posconflicto?

- |      |                       |                       |                       |                                  |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                                | 5                     |       |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

¿Qué tanto participan y se involucran sus colaboradores con los contenidos que comparte sobre el posconflicto?

- |      |                       |                       |                       |                                  |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                                | 5                     |       |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

**¿Ha posibilitado el medio señalado que sus colaboradores asuman como propio el tema del posconflicto? Justifique su respuesta.**

No es la intención de la organización. Iniciativas dentro de la empresa de los trabajadores como ciudadanos que viven el tema.

---

## **Fortalezas y Oportunidades de Mejora**

Es momento de construir los resultados a partir del análisis que acaba de realizar mediante el desarrollo de este cuestionario. No tiene que responder de forma inmediata. De hecho, en este apartado su organización también puede formular las preguntas. Recuerde que esta herramienta no pretende otra cosa que orientar un posible camino de actuación frente al posconflicto y los públicos internos de su organización.

**De los medios que señaló, ¿cuáles considera que son vitales para el desarrollo de la pedagogía de posconflicto con sus colaboradores? ¿Cómo los fortalecería?**

Contenidos de entorno siempre tienen relación con posconflicto. Esa frecuencia es importante. Siempre hablar de implicaciones en el territorio en el que operamos ha sido clave. Equipo Paz y Posconflicto esta trabajando. Reto clave surge con resultados del plebiscito.

---

**¿Consideraría incluir nuevos medios en su plan de comunicaciones a partir de las categorías (frecuencia, conocimiento, conversación, participación, asunción) que desarrolló en este cuestionario?**

La opción de explorar siempre está. Contemplar otros temas supone costos que no pueden ser pensados ahora mismo. Aún no se ven muy claros los objetivos para 2017, pero en planeación el tema de la pedagogía fue fundamental. Debemos generar acciones novedosas que preparen para la reinserción, se ha trabajado de acuerdo a las posibilidades, medios establecidos no cuestan. Siempre se puede hacer algo más. Explotar prácticas como la del museo. Aprovechar streamings. Lo importante es enriquecer con la diferencia.

**En relación con la misión de su organización, proponga un valor que promueva la implementación de una pedagogía de posconflicto con sus colaboradores y que lo diferencie de otras iniciativas similares.**

Ejemplo: Empresa de reparaciones eléctricas. Valor: Energía. Producimos energía para la paz. Somos la energía que mueve la paz. Potenciamos la energía de la paz.

Los valores que la organización proponen encajan. Sin embargo, apropiarse de la energía que transforma puede funcionar perfectamente. Transformación es un valor que está muy posicionado en la empresa gracias a acciones de comunicación.

---

**Cualquier aporte es válido para el desarrollo de esta herramienta. Gracias por su participación.**



## **8. COMUNICACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN Y LA PEDAGOGÍA SOCIAL**

Este estudio y esta herramienta vislumbran la posibilidad que tienen las organizaciones de construir conversación para la asunción de temas de pedagogía social. El diálogo es lo que se necesita, y como comunicadores deberíamos tenerlo más que claro.

En el caso específico del posconflicto, la experiencia del Museo de Memoria Ecopetrol demuestra que todos en el país tenemos una relación con el conflicto, ya sea por la intención de finalizarlo o por la victimización literal. Conversarlo, recordarlo y encontrar reconciliación con esos momentos y con nuestros entornos es construir ciudadanía y un mejor país. Los niveles de la herramienta describen un proceso en el que el mayor nivel refleja un mayor compromiso.

El único enemigo aparente no es la guerrilla, grupos internos en las organizaciones también se encuentran conflicto. Empresas de la envergadura de Ecopetrol cuentan con sindicatos con los que deben interactuar todo el tiempo, pero incluso en las empresas más pequeñas los conflictos también existen. Aunque el modelo mental colombiano se ha construido por 56 años en dinámicas de guerra, es posible entrar en un momento de transición hacia un modelo de desarrollo que premie comportamientos distintos y valore el acercamiento y la negociación.

Las áreas de comunicación están en capacidad de hacer algo más que transmitir nombramientos, eventos, cambios e información. Desde la comunicación se puede cambiar el modo de actuar, no con la última finalidad de que todos seamos iguales y actuemos de una forma predeterminada, sino de entender precisamente que no todos somos iguales y que aun así podemos trabajar en equipo y sacar adelante una organización. Esa es la verdadera gestión de la comunicación organizacional, encaminar a todos a la consecución de unos objetivos, pero transformando entornos y realidades.

Es en las empresas en donde se construye tejido social. La gran mayoría de colombianos configura sus sueños y lo que construyen y aportan para el país en sus espacios de trabajo. Aunque en apariencia el clima organizacional sea un aspecto que se maneja solo en lo interno de las organizaciones, estudios como este hacen visible la influencia de los entornos en ese clima interno. El clima del entorno es un aspecto que las organizaciones pueden configurar a su favor desde el trabajo y la reflexión con sus colaboradores y públicos internos. En equipo y en conversación es posible construir tejidos sociales que nos

conduzcan a un capital social de prosperidad compartida y en los que asumamos no solo el posconflicto sino en general los entornos como una realidad que nos afecta a todos.

## LISTA DE ANEXOS

### Políticas

1. Estrategia para la Gestión del Entorno

### Ecopetrol frente al posconflicto

2. Ecopetrol se suma a la construcción de un nuevo país
3. Video-Mensaje-Presidente
4. Voces-Ecopetrol-Paz

### Acciones frente al posconflicto (Artículos, talleres, video)

5. Empresas y comunidades se preparan para la paz
6. Alto Comisionado para la Paz participa en Comité Regional Centro
7. Espaldarazo de la Comunidad Internacional a Proyecto de Memoria Histórica
8. Invitación a charla de Gonzalo Restrepo
9. Cubrimiento Gonzalo Restrepo “Ahora tenemos la posibilidad de decidir”
10. Ecopetrol se anticipa a los retos del posconflicto (Invitación talleres)
11. Talleres de liderazgo en Putumayo
12. En Ecopetrol también se habla de posconflicto (Cubrimiento talleres)
13. Museo que es ejemplo de construcción de paz (Art. 1)
14. Museo que es ejemplo de construcción de paz (Art. 2)
15. Video-Maria-Fernanda-Perdomo (Líder Museo Memoria Ecopetrol)

## ANEXOS

Contenido	Estrategia para la Gestión del Entorno: Hacia la paz y la prosperidad compartida		
Identificación	Anexo No. 01	Fecha de publicación	2015
Soporte	En físico - Revista impresa.		
Categoría	<p><b>POLITICAS DE COMUNICACIÓN:</b> Son fundamentales pues orientan a las compañías y tienen una transversalidad organizacional que va más allá de los procesos meramente comunicativos con impacto incluso en ámbitos económicos o productivos de la organización.</p> <p><b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
Estrategia para la Gestión del Entorno Libro.	<p>Aunque en un inicio se buscaba analizar a fondo las políticas de comunicación, encontramos que la comunicación al interior de Ecopetrol se orienta más por directrices que se enmarcan desde los negocios dependiendo de los temas en cuestión.</p> <p>En el caso de los temas de negociaciones de paz, posconflicto y plebiscito, la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible es la encargada y construyó una Estrategia para la Gestión del Entorno que tiene influencia recíproca en el Plan de Negocio de la compañía y por supuesto en las acciones que las distintas áreas, incluida el área de Comunicación Organizacional, realizan.</p> <p>La estrategia de entorno propone una serie de lineamientos o criterios de actuación que deben ser aplicados como un componente transversal que debe tocar cada una de las operaciones de la organización, tal como se definen las políticas de comunicación.</p> <p>De hecho, en diversas ocasiones se percibió que durante la creación de contenidos relacionados la estrategia de entorno jugó un papel importante. Para ser más precisos, en la construcción de artículos para el portal interno la estrategia de entorno cumplía exactamente el papel que cumplen en teoría las políticas de comunicación.</p>		

En cuanto al contenido de esta estrategia, Ecopetrol tiene una conciencia de entorno evidente. No solo entiende que su actividad se desarrolla principalmente en las regiones, lo cual implica una serie de complejidades que parecen entender, sino que también evidencia su rol estatal en cuanto a la intención y capacidad de incidencia que tiene la empresa en los procesos y manejos de gobierno. Para Ecopetrol el entorno es “un espacio biofísico y social en el que interactúan las personas, los ecosistemas y las instituciones”.

Centrándonos en el tema de nuestro estudio, las negociaciones de paz son la primera razón que se menciona entre las fuerzas y procesos externos que pueden afectar ese entorno. Además, se encuentra entre una de las razones por las que la estrategia es oportuna y necesaria, es decir, las negociaciones de paz justifican la creación de este manual por su impacto en la compañía: se abre la posibilidad de mejora de condiciones de seguridad para las operaciones y se asegura la eficiencia y pertinencia de las inversiones sociales y ambientales de la compañía.

Junto a las negociaciones, se encuentran solo tres razones más, lo cual evidencia su peso en la creación de la estrategia. Los precios actuales del petróleo (#1), la naturaleza jurídica como sociedad mixta (#2) y la reputación de la compañía (#4) son las demás razones. Al leer las definiciones de la segunda y la cuarta, se encuentra además que estas razones tienen una estrecha relación con el posconflicto por tratarse del relacionamiento y la calidad de inversión de la compañía.

Según la estrategia, el manejo y la gestión del entorno es una actividad que debe adelantarse de forma rigurosa y en concordancia con las políticas públicas relevantes. Esto compromete a la empresa en temas como el posconflicto a respaldar las negociaciones en la medida de sus posibilidades, cuestión que revisaremos en el apartado de acciones y estrategias de Ecopetrol

	<p>frente al posconflicto.</p> <p>Surge además, en medio de estas definiciones de la estrategia la categoría de prosperidad compartida. Para Ecopetrol, invertir y aportar al desarrollo social es una oportunidad y no un costo. Un mensaje clave, que se reitera no solo en la estrategia sino también en distintos despliegues del plan de negocio, es que las operaciones de Ecopetrol son nada viables en un entorno fallido en donde haya violencia o condiciones de vida negativas. De hecho, es el primer principio básico para la operación de la compañía.</p> <p>La prosperidad compartida se basa en el mejoramiento de las condiciones de bienestar social, la conservación ambiental, la restauración ecológica, el desarrollo local y el aseguramiento de las operaciones a largo plazo. De nuevo, y en línea con el recorrido teórico realizado sobre el posconflicto hay una estrecha relación.</p> <p>El trabajo de Ecopetrol en prosperidad compartida está en línea con la necesidad que tiene el posconflicto de ser llevado con cautela por su vulnerabilidad. El involucramiento de actores como Ecopetrol en la construcción de instituciones que garanticen el respeto de lo acordado y aseguren el mejoramiento de las condiciones de vida para que el conflicto no vuelva a surgir, justamente a través de las acciones que propone la empresa bajo el concepto de prosperidad compartida son las que se mencionan en el estado del arte que se construyó en el anteproyecto.</p>
Observaciones	
La estrategia se re-lanzara por motivos de escasa difusión tanto en públicos internos como externos.	

Artículo: Ecopetrol se suma a la construcción de un nuevo país			
Contenido			
Identificación	Anexo No. 02	Fecha de publicación	

Soporte	Artículo – Página interna	
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p>	
	Lo dicho	Interpretación
	<p>Cartagena, 26 de septiembre de 2016. Con la firma del acuerdo final del conflicto entre el gobierno colombiano y las Farc, comienza una nueva etapa para la nación y Ecopetrol no es ajeno a este inicio. Al evento que se llevó a cabo en Cartagena asistieron en representación de la empresa nuestro presidente, Juan Carlos Echeverry, y el Vicepresidente de Desarrollo sostenible, Eduardo Uribe.</p> <p>En el evento también participaron diferentes organizaciones sociales, entre las que se cuenta la Unión Sindical Obrera, USO, como parte del respaldo de diferentes sectores de la sociedad al fin conflicto y a la construcción de una paz estable y duradera en Colombia.</p>	<p>El artículo se construyó utilizando de forma directa y evidente la estrategia de entorno. Además, utilizó las respuestas que el Presidente Echeverry dio en la entrevista que se realizó con el Alto Comisionado.</p> <p>Ecopetrol pasa de reafirmar su compromiso a empezar a dar un panorama más claro de prosperidad compartida que se basa en el desarrollo económico y la rentabilidad.</p> <p>Comité Directivo es una muestra del compromiso total de la organización con el posconflicto. Comentarios sumamente positivos e incluso algunos vuelven después de los resultados del plebiscito para lamentarse sobre la victoria del ‘no’.</p> <p>Algunos comentarios negativos llaman a la coherencia entre la actitud frente al proceso y la</p>

El conocimiento de Ecopetrol sobre la realidad del



conflicto armado y sus consecuencias, le permite tener una visión clara de los beneficios que traería la paz para la empresa, para las comunidades locales y para la sociedad en su conjunto. “Desde el anuncio del cese al fuego bilateral que inició el año pasado, tuvimos una disminución muy importante en atentados de oleoductos en las zonas de influencia de las Farc como Putumayo y Nariño. Esperamos que las Farc ahora entiendan que el futuro tanto de estas comunidades como del país es el de acoger la inversión petrolera como opción de futuro”, aseguró el presidente de Ecopetrol.

El presidente Echeverry recalcó además que “con paz produciremos más petróleo y bienestar para las regiones”.

Como tributo a esta memorable fecha para el país, el Comité Directivo en pleno portó un distintivo alusivo a la paz y a la contribución del petróleo para lograrla.



**Comentarios:**

Jenny.Jaramillo@ecopetrol.com.co  
27/09/2016 05:47:35 a.m.

actitud frente a negociación con sindicato y trabajadores.

Excelente. ¡Qué bueno ver juntos a los dirigentes sindicales y el presidente de la empresa en este momento histórico de Colombia! Entre todos construiremos esa paz que ahora empieza para que de verdad sea estable y duradera. La paz empieza por casa y mi casa es mi corazón. Y en él albergaré solo amor, bondad y generosidad. ¡Pensemos en el país que queremos y construyámoslo!

27/09/2016 07:58:30 a.m.

Colombia en Paz. Sueño realizable. Podremos volver a hacer presencia y tener dominio en zonas tan abandonadas por el estado, con altísimo riesgo de seguridad y a su vez con gran potencial petrolífero, donde hace mucho tiempo se hicieron estudios serios y determinaron un plan de explotación que desafortunadamente nunca se ejecutó por problemas de orden público como Campo Rio de Oro y otros campos limítrofes con Venezuela en el Norte de Santander. Sería la reivindicación y el futuro de esta parte del país que tanto ha sido afectada por la guerra.

Ulises.Quinones@ecopetrol.com.co

27/09/2016 08:30:03 a.m.

Después de esa linda foto solo resta que nuestro presidente sea coherente con el discurso y cese las acciones no tan amigables en contra de quienes engrandecemos esta compañía con nuestro esfuerzo. celebramos los vientos de paz para nuestra amada Ecopetrol!

william.robayo@ecopetrol.com.co

27/09/2016 01:48:50 p.m.

aho si, esto se pt,

Mauricio.Amaya@ecopetrol.com.co

27/09/2016 03:39:21 p.m.

Dejar 52 años de violencia es un gran logro del pueblo Colombiano y claro esta de la perseverancia del la Presidencia , ver la alegría de muchos Colombianos refleja en parte que aquellas noches de terror quedaron atras , ahora es una nueva Colombia , que ha dado el gran ejemplo al mundo , que en medio de la crisis y las guerras que facetan el panorama internacional , si se puede alcanzar los sueños,

gracais a los paises amigos que creyeron en esta esperanza, hoy es realidad.

Fabricio.Madariaga@ecopetrol.com.co

28/09/2016 06:46:37 a.m.

Es un paso importante, pero lo más grande y hermoso es conocer a Nuestro Creador que es DIOS, porque el sana todas nuestras heridas y limpia todos nuestros corazones. Que DIOS les bendiga.

nelson.perezf@ecopetrol.com.co

28/09/2016 06:47:30 a.m.

Nuestra empresa durante años a vivido como los demas actores del pais las concecuencias de la guerra y hoy nace una nueva esperanza de reconciliacion y un nuevo camino que no sera facil, pero debemos invitar a todos los colombianos y como trabajadores apoyar la Paz y la Reconciliacion. De esta manera podremos seguir engrandeciendo esta gran empresa patrimonio de todos los colombianos.

Tito.Avella@ecopetrol.com.co

28/09/2016 08:13:20 a.m.

Comenzar a construir un país en PAZ ,es responsabilidad de todos y más aún cuando pertenecemos a la empresa que jalona la base económica de nuestro amado país.

Juan.Sandoval@ecopetrol.com.co

28/09/2016 11:10:22 a.m.

Este gran acto beneficia a nuestra Ecopetrol y al pais, las venas por donde vierte y circula uno de los recursos que más riquezas lleva a las regiones descansara con este acto de PAZ.

La voladuras de oleoductos representaron un detrimento para la Nación de \$66 billones (publicacion espectador Agosto 26 de 2016).

<p>Mauricio.Amaya@ecopetrol.com.co 03/10/2016 07:54:43 a.m.</p> <p>Al conocer los resultados del plebisito , me asombra el rechazo a la Paz de algunos sectores , en medio de esa confusion, resalto la grandeza del presidente Santos, que expreso no rendirse,una posicion valerosa e hidalga, confiamos en el señor Presidente que saque adelante a un pais , sumido en una profunda incertidumbra politica , estos es la democracia , una expresion de libertad , sin embargo le pido a Dios , que nos de todo el buen tacto y la capacidad de entendimiento , para no caer en una crisis de grandes proporciones , que al final se reflejo en el llanto de muchos jovenes que no quieren la guerra.</p> <p>John.Perez@ecopetrol.com.co 03/10/2016 06:30:17 p.m.</p> <p>me parece excelente que se piense en la paz, pero lastimosamente como siempre unos intereses de solo unos cuantos que no quieren la paz se inclinaron al NO, lastima que ese resultado, siempre por solo intereses políticos, que no venga con esa carreta que es porque ellos si quieren la paz que hay cosas que arreglar? como cuales cosas? Por Dios los miles de miles de millones de pesos que se iban a dejar de invertir en guerra pueden servir para invertir en desarrollo social,y además dejarían de enviar ya tanta gente al monte a combatir, Dios mio no se que carajo le pasa a este país!!!</p>	
--	--

Observaciones

Contenido	Video-Mensaje-Presidente		
Identificación	Anexo No. 03	Fecha de publicación	
Soporte	Entrevista Video – Página Interna		

Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>“Anuncio de cese al fuego bilateral generó disminución en atentados a la operación. ELN sigue afectando pero FARC si tuvo disminución sustancial.</p> <p>Espera que comunidades cercanas tengan conciencia de que el futuro de ellos es Ecopetrol y el petróleo. FARC y grupos deben entender que dependemos del petróleo. Operación de la empresa genera empleo y prosperidad compartida.</p> <p>Empresa espera no tener diferenciación con reinsertados. No hay discriminación es parte de nuestros principios. Acogemos la disposición para trabajar</p> <p>Lo más importante es actividad petrolera. Tenemos relación con comunidades muy intensa que ayuda al desarrollo local. Hay muchas posibilidades en las que las familias se benefician por nuestra presencia.”</p>	<p>Posición más fuerte por parte de la empresa. Tono conciliador y optimista de la estrategia del entorno parece difundirse. El mensaje del presidente es no solo una muestra de compromiso sino también de exigencia para que las comunidades permitan desarrollo a través del petróleo.</p>	
Observaciones			

Contenido	Voces-Ecopetrol-Paz		
Identificación	No. 001	Fecha de publicación	
Soporte	Entrevista Video – Página Interna		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades</p>		

institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.

Lo dicho	Interpretación
<p>“Maria Fernanda Suarez, Vicepresidenta Corporativa Estrategia y Finanzas: Lo que haga Ecopetrol es muy importante para el país: regalías, inversión, impuestos. Mayor producción, mayor exploración generan más dinero para el posconflicto y la inversión social y el desarrollo en las regiones.</p> <p>Felipe Bayón, Vicepresidente General: trabajamos en todos los rincones, posconflicto es oportunidad para acercarnos más y comprobar nuestro compromiso con Colombia. Para pensar, para generar consensos, para trabajar en equipo, para posibilitar institucionalidad.</p> <p>Ricardo Coral, Vicepresidente Entorno Centro: Proceso de paz permite que Ecopetrol se desarrolle, genera un ambiente propicio. Daremos más oportunidades para que no reincidan en conflicto.</p> <p>David Luna, Vicepresidente Entorno Sur: beneficio mutuo, cuidado del entorno.</p> <p>Arnulfo Mantilla, Vicepresidente Entorno Oriente: da la capacidad de acceder e ingresar con seguridad y sin miedo a realizar actividades petroleras. Tenemos muchas oportunidades para el desarrollo de la empresa y de los municipios.</p> <p>Juan Gonzalo Naranjo, Líder Operaciones Onshore: podemos llevar servicios básicos y posibilidades de desarrollar proyectos.</p> <p>Juanita de la Hoz, Profesional Jurídica de Entorno: Todos los actores tienen la oportunidad de relacionarse y construir territorios de la mano”</p>	<p>Los vicepresidentes marcan coherencia con la estrategia de entorno. Líderes de entorno parecen encontrar una actitud mucho más de conciliación y conversación. Algunos destacan no solo los beneficios sino que también declaran de importancia el trabajo y desarrollo de Ecopetrol por su gran incidencia en desarrollo de regiones y comunidades.</p>

Observaciones



Contenido		Artículo: Empresas y comunidades de la región se preparan para la paz	
Identificación	Anexo No. 05	Fecha de publicación	18/06/2013
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p>		
Lo dicho		Interpretación	
<p>Un primer paso para la construcción colectiva de un modelo de desarrollo sostenible que permita superar la crisis que presenta la región del Catatumbo en Norte de Santander se dio en el Foro Regional del Catatumbo Colombiano en Perspectiva de Paz, realizado en Ocaña el pasado 12 de junio. Ecopetrol, la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Catatumbo, Fundescat, y alrededor de 40 empresas públicas y privadas e instituciones del Estado, participaron de la actividad que sirvió de escenario de discusión de temas de gran importancia para superar el atraso de la región como la mejora de políticas agropecuarias, infraestructura vial, seguridad, educación, salud, vivienda, saneamiento básico ambiental y proyectos alternativos.</p>		<p>Estrategias posibles para el apoyo del posconflicto, padre Francisco de Roux, SJ.</p> <p>Ecopetrol asume compromiso e intenciones de apoyo. Aunque la mayoría de procesos que se requieren involucran de forma principal al Estado, Ecopetrol está en capacidad de ser fuente de apoyo. Ecopetrol reconoce además en este tipo de iniciativas la posibilidad de tejer capital social que sienta bases para una economía distinta, de desarrollo y de prosperidad compartida.</p>	
			
<p>La actividad organizada por la Fundación Red Sueños del Catatumbo congregó a 500 personas, entre líderes comunales, presidentes de juntas de acción comunal, comunidad en general e instituciones de los municipios de El Tarra, Convención, El Carmen, Tibú y Ocaña. La temática fue abordada desde la perspectiva de los actuales diálogos de paz que adelanta el Gobierno Nacional con las Farc, en La Habana, y con la esperanza puesta en el período que vendrá luego del</p>			

conflicto armado que vive el país.



Monseñor Omar Alberto Sánchez fue el moderador del Foro que contó con las exposiciones de Víctor de Currea Lugo, experto en ciencias políticas y catedrático de la Pontificia Universidad Javeriana; el sacerdote Francisco de Roux provincial de los padres jesuitas; y Piedad Córdoba exsenadora de la República.

En algunas intervenciones como la del padre Francisco de Roux se hizo énfasis en que para mejorar la calidad de vida de los habitantes azotados por el conflicto armado, se deben aplicar estrategias como seguridad alimentaria, proyectos productivos y educación por parte del Estado.



Martín Galvis líder de gestión social expresó "este foro es de gran importancia para nuestra región, porque es un espacio de diálogo para las comunidades, donde expresan sus opiniones y temas del conflicto y el posconflicto.

Ecopetrol apoyó la logística del montaje del foro y queremos seguir trabajando en esta red de sueños, porque es la única manera de poder construir un

mejor futuro para el Catatumbo".	
Observaciones	

Contenido	Artículo: Oficina del Alto Comisionado para la Paz participó en el Comité de Entorno Regional Centro		
Identificación	Anexo No. 06	Fecha de publicación	17/02/2014
Soporte	Página <i>web</i> interna		
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>La Planta de Puente Aranda fue escenario de la reunión del Comité de Entorno Regional Centro, liderado por la Gerencia de Poliductos de la Vicepresidencia de Transporte y Logística, con el objetivo de analizar los proyectos y escenarios que tendrán lugar este año.</p> <p>El Equipo de Análisis Situacional y de Entorno (EASE) de la Regional Centro tiene la tarea de coordinar el relacionamiento con los grupos de interés en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá.</p> <p>Para esta primera reunión del año se contó con la participación de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz de la Presidencia de la República que permitió analizar el papel que podría jugar la empresa en un eventual escenario de posconflicto.</p>	<p>La gestión de la comunicación organizacional debe encaminar a los miembros de una institución a un punto común. Concientizar a los colaboradores sobre su qué hacer y su desarrollo es parte de la definición establecida para este tema. Aunque todavía era prematuro para el momento, surgió en el Comité de Entorno Regional Centro una reflexión central que me parece clave para el desarrollo de un posible posconflicto: se necesita una actitud de reconciliación para acoger nuevamente a los desmovilizados. Lo clave aquí, no es contratar desmovilizados, sino preparar a los colombianos para esta transición. Y en el caso de Ecopetrol, preparar a sus colaboradores debería ser la acción que haya suscitado esta reflexión.</p>	



El espacio de conversación permitió reflexionar sobre los dos primeros puntos de la agenda de las negociaciones en La Habana: política de desarrollo agrario integral y la participación en política.

Así mismo, se abordó el tema del Marco Jurídico para la Paz el cual permitirá la aplicación de una justicia transicional a la sociedad en su conjunto que busca la máxima satisfacción posible de los derechos de las víctimas en cuanto a verdad, justicia y reparación.



La reflexión final se centró en la necesidad de una actitud de reconciliación de todos los colombianos para acoger nuevamente en la sociedad civil a los miembros de uno de los principales protagonistas del conflicto armado de nuestro país en los últimos 50 años.

Observaciones



Contenido		Artículo: Espaldarazo de comunidad internacional al Proyecto de Memoria Histórica	
Identificación	Anexo No. 07	Fecha de publicación	05/03/2015
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p>		
Lo dicho		Interpretación	
<p>El proyecto de Memoria Histórica, que vienen trabajando de manera conjunta Ecopetrol y la Unión Sindical Obrera desde finales de 2013, como un aporte para la paz, para promover la reconciliación y buscar la reconstrucción del tejido social en el Magdalena Medio, recibió este jueves el espaldarazo y reconocimiento de la comunidad internacional.</p> <p>Con la presencia de delegados de más de 10 embajadas de diferentes países del mundo, de representantes de la Oficina de las Naciones Unidas y de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, Ecopetrol y el sindicato presentaron el proyecto y obtuvieron el apoyo de este espacio de memoria y paz que se trabaja en la región del Magdalena Medio.</p> <p>“Iniciativas multiactor como ésta aportan al logro de una paz sostenible en Colombia, toda vez que Estado, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad internacional somos actores determinantes en el proceso integral y sostenible de construcción de paz. No podemos eludir esa responsabilidad histórica y aplazar este</p>		<p>Clima organizacional tenso.</p> <p>Unión sindicato – empresa es ejemplo de colaboración. Iniciativa que puede ser retomada. Es un paso enorme pues genera la posibilidad de tender puentes entre distintos públicos en la empresa por un resultado distinto a la mera rentabilidad.</p> <p>Tiene coherencia con la estrategia de entorno en la que el Sindicato es mencionado como un aliado para la consecución de estos objetivos, y mucha más con la definición encontrada de gestión de la comunicación organizacional pues enfoca a distintos personajes por el sentido de la empresa y su futuro.</p> <p>Otra cualidad importante de este proyecto es su ejemplo para el mundo. Quizás para muchos los resultados del 2 de octubre signifiquen el fracaso de las negociaciones, sin embargo, siguen en pie y siguen produciendo conocimiento y análisis que es valioso por el aporte que puede tener para un mundo con cada vez más tensiones.</p>	

compromiso”, dijo el presidente de Ecopetrol, Javier Genaro Gutiérrez, a la dar la bienvenida a los delegados internacionales y los representantes del gobierno colombiano.



A su turno, el presidente de la USO, Edwin Castaño, se mostró complacido por el desarrollo de la iniciativa y consideró que este tipo de programas contribuyen a construir la verdadera paz que necesita Colombia.

La presentación del programa de Memoria Histórica estuvo a cargo de la vocera del equipo de trabajo por parte de Ecopetrol, María Fernanda Perdomo, quien explicó los compromisos, retos y avances que ha tenido este proyecto en términos de derechos humanos y de aporte para la paz del país.

En ese sentido, los participantes en el evento aplaudieron los objetivos de la iniciativa y destacaron su importancia como ejemplo de acercamiento entre la empresa y el sindicato.

“Hay muy pocos ejemplos de este tipo en el mundo, donde dos grupos tradicionalmente opositores -sindicato y empresa- están trabajando para mejorar el nivel de respeto por los derechos humanos y construir un mejor futuro para la sociedad. Para nosotros este es un proyecto piloto que vamos a observar y apoyar porque esperamos que dé frutos y podamos replicars en otros países que también están enfrentando conflictos armados”, expresó Todd Howland, representante en Colombia del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Por su parte, Alejandro Gamboa, director de la

En los comentarios se puede apreciar lo anormal de esta unión y se evidencia la necesidad de hacer un trabajo con los modelos mentales que hemos construido culturalmente. Ver a dos aparentes enemigos sentados construyendo paz es difícil no solo cuando los protagonistas son el Gobierno Nacional y la Guerrilla, incluso entre la empresa y el sindicato esta relación parece utópica y muy en línea con el sentir colombiano: se siente como si alguien estuviera arrodillándose o perdiendo su dignidad por sentarse a hablar con el que, reitero, en apariencia es su enemigo.

Comentarios hablan de la necesidad de trabajar una pedagogía social, es decir un proceso que ayude a entendernos y transformarnos hacia un mejor conjunto, es un proceso que entre todos hacemos y nos hace.

Es valioso que al parecer se tomó en cuenta uno de los comentarios que en medio de su desacuerdo, sugirió que la historia debía ser contada por sus protagonistas y el proyecto de Memoria Histórica fue precisamente eso: historias relatadas por sus protagonistas que muestran la relación de Ecopetrol con el conflicto.

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, señaló que “tener a una empresa del calibre de Ecopetrol y a su sindicato hablando articuladamente para construir paz es un ejemplo maravilloso que seguramente lo vamos a usar para replicar porque apunta a una excelente apuesta y a ser un gran laboratorio”.

Durante el desayuno de presentación del proyecto estuvieron presentes delegados de las Embajadas de Alemania, Países Bajos, Suecia, Noruega, Canadá, Venezuela, Suiza, Estados Unidos, España, de la Unión Europea y del programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina del Alto Comisionado para los derechos Humanos, entre otros.

Asimismo, por Colombia participaron representantes del Centro Nacional de Memoria Histórica, de la nueva Dirección de Posconflicto de la Presidencia de la República, de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, de la Alcaldía de Barrancabermeja y de los Programa de Desarrollo y Paz.

Comentarios sobre la página

daniel.sossa@ecopetrol.com.co

05/03/2015 10:08:08 p.m.

Hablar de Derechos Humanos y construcción de PAZ, masivos, privatización, enajenación, escisiones y agr y sus afiliados es paradójico. Mientras nos quieren de de la Junta Nacional, embolados con actos que sign lo concreto no es más que un saludo a la bandera.

wilson.navarro@ecopetrol.com.co

06/03/2015 02:21:07 a.m.

yo diría que esa memoria histórica nos la quieren ver salir del paso al proceso de paz en la Habana, pero con ese documento soporte estar designado a ocupar un lugar del cuarto de San Alejo aprisionado con candado y cada la van a cuadrar los mismos de siempre..las academia tergiversado la realidad de las cosas por obtener en sus y económicos..o que me pueden decir de la verdadera Simon Bolívar vista por el lente de un liberal librecan de rancia estirpe hegemónica y católica..esa no es la sufrido pueblo colombiano..queremos una historia con persona por sus protagonistas sin maquillajes ni entue

<p>sindicato no se debe prestar para componendas que lo olvidarnos de lo esencia l por recibir migajas y humillaciones de lastimoso pordiozero de la historia.. pecho</p> <p>luis.escobar@ecopetrol.com.co 06/03/2015 03:32:11 p.m.</p> <p>Si bien es cierto, que en medio de tanto conflicto, obrero-patronal, quizás no cabria en la mente de los trabajadores, que nuestra organizacion USO, este pensando, en un proyecto de memoria historica,y mucho menos en la ANPP (asamblea nacional por la paz),pero considero que si es oportuno, porque los asesinatos y desapariciones de notables dirigentes , como Manuel Gustavo Chacon, Aury Sara,entre otros, han sido por plantear al gobierno nacional, una oposicion a las politicas sobre el manejo de los hidrocarburos en colombia, que solo han dejado sumida en la pobreza a la clase menos favorecida, y si buenos dividendos al capital transnacional, por eso es importante que plantiemos otra salida desde estos escenarios</p>	<p>lo unico que buscan es humillaciones de lastimoso</p>
---	--

Observaciones

Contenido	Conversemos de paz con Gonzalo Restrepo		
Identificación	Anexo No. 08	Fecha de publicación	08/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p><b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	

<p>Conversemos de paz con Gonzalo Restrepo nos la izalo Mesa de  de par vía ogotá, a dificio</p> <p>El doctor Restrepo es administrador de empresas de la Universidad de Syracuse, con un MBA en mercadeo de la Universidad de Georgia y cuenta con amplia experiencia en el sector privado. Lideró el crecimiento y expansión internacional del Grupo Éxito y fue miembro del Consejo Directivo de Proantioquia. En enero de 2014 llegó a la junta directiva de Ecopetrol y en julio de 2015 se unió al proceso de La Habana como negociador. El doctor Restrepo se referirá a los retos y oportunidades que el posconflicto representa para las empresas en Colombia. Los esperamos para compartir y reflexionar sobre el momento del país y las implicaciones que tiene para Ecopetrol. Escriba aquí sus inquietudes del proceso de paz, que servirán como insumo para la conversación que se tendrá con el Dr. Gonzalo Restrepo.</p> <p>Comentarios sobre la página</p> <p>Nicolas.Valle@ecopetrol.com.co 07/09/2016 11:57:21 a.m. Como se incorporará el sector real (empresas del esta operativización de los acuerdos de paz; se ha contemp mano de obra, educación y/o formación de excombat Jaime.Casadieago@ecopetrol.com.co 07/09/2016 12:05:07 p.m. en el año 1996- los trabajadores afiliados a la union sindical obrera crearon la ASAMBLEA PERMANENTE POR LA PAZ. con esta asamblea se viaja a costa rica y se hace la primera discucion con el ELN, los invitos a una reunion colectiva con estos compañeros,y se habra una mesa por la paz en ecopetrol. la paz en colombia no debe ser solo con las farc, la paz es con todos los grupos insurgentes. la paz debe empezar en lo social.</p>	<p>Preguntas en colaboradores demuestran una preocupación fuerte por los reinsertados, incluso llegan a cuestionar de dónde saldrán los empleos para ellos. Casi temiendo perder su puesto por la apertura de los mismos.</p> <p>Experiencias sindicales con la paz piden ser revividas.</p>
---	--

<p>familia y principios.  paola.ramirez@ecopetrol.com.co  07/09/2016 12:19:50 p.m.  De donde saldrán los empleos para los Desmovilizados?  guillermo.valdes@ecopetrol.com.co  07/09/2016 03:26:21 p.m.  Bajo el entendido que llevar la refrendación de los Acuerdo de Paz al marco de un Plebiscito fue una decisión del ejecutivo, que tan efectiva puede ser esa decisión, cuando la mayoría de los votos están concentrados en Bogotá y en las grandes ciudades donde vivimos las personas que en su mayoría han padecido muy poco o nada los rigores de la guerra o "Conflicto", al contrario de la gente que vive en el campo? Es decir, termina decidiendo una mayoría que a lo sumo ha visto la guerra o "el Conflicto" por las noticias.  John.Perez@ecopetrol.com.co  08/09/2016 06:23:39 a.m.  como se establecerá el mecanismo de reinserción? y como será la forma que tengan participación en el senado los líderes?</p>	
Observaciones	

Contenido	"Ahora tenemos la posibilidad de decidir": Gonzalo Restrepo		
Identificación	No. 009	Fecha de publicación	09/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal. GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Acciones encaminadas a		

la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.

Lo dicho

Interpretación



Hay que evitar influir el voto o llegar a politizar la conversación sobre posconflicto. Las empresas son base de la mesa de negociaciones en el futuro. Apertura de espacios de conversación es la principal tarea de las organizaciones que se comprometan con el posconflicto

Interés masivo por parte de colaboradores es evidente. Felicitaciones y agradecimientos en los comentarios.

Bogotá, 8 de septiembre de 2016. De una manera fresca y honesta, Gonzalo Restrepo, parte del equipo negociador de los acuerdos de paz y ex-presidente de la junta directiva de Ecopetrol, contó su experiencia en La Habana y conversó con Eduardo Uribe, Vicepresidente de Desarrollo Sostenible, y Hector Manosalva, Vicepresidente de Desarrollo y Producción, sobre sus percepciones acerca de lo que se viene para las empresas ante un posible escenario de posconflicto.

"El voto es algo que nadie debe influir" fue una de las frases que lanzó antes de empezar el espacio de conversación que contó con más de 1500 conexiones vía streaming, 1280 conexiones vía facebook y más de 100 asistentes al auditorio.



Para argumentar

la importancia de las empresas, el invitado declaró que "las empresas son la base de la mesa porque los empresarios combinan recursos escasos para conseguir beneficios, saben crear valor y asumen riesgos". Aunque habló sobre el poco involucramiento del sector empresarial, apellido, aseguró que su importancia será vital.

"Ecopetrol siendo una empresa que se mueve en lo rural no puede ceder, es la oportunidad de entablar mejores relaciones con la comunidad y resolver mutuamente los problemas que se tengan" declaró al referirse a los retos de Ecopetrol para acercarse y trabajar en las regiones.



en brazo social

como nunca antes e impactar positivamente. Brindar educación, estimulación, trabajar con los niños; para ellos y para nosotros ellos son lo mas importante".

Si bien aseguró que las empresas deben ser cuidadosas por la profunda polarización del tema y la inminente votación del plebiscito, llamó a la apertura de espacios de conversación sobre el tema, a la participación y al respeto por el otro.

"Traigan a conversar a personas que piensen diferente a mí, a ustedes. Todos estamos pensando en participar, es algo histórico y que hace mucho no se veía en el país. Hay que aprovechar eso. La posibilidad de decidir entre seguir el conflicto o terminarlo es un gran avance para el país".



#### Comentarios sobre la página

jairma.sierra@ecopetrol.com.co

08/09/2016 05:06:30 p.m.

Es posible que publiquen un link con la grabación del

Luzai.Martinez@ecopetrol.com.co

08/09/2016 05:11:25 p.m.

Siiii, muy interesante, quedamos pendiente a su publi

Jose.Leal@ecopetrol.com.co

09/09/2016 06:24:48 a.m.

si. por favor un link con la grabacion COMPLETA de

Ana.Jimenez@ecopetrol.com.co

09/09/2016 08:26:50 a.m.

me uno a la petición de los anteriores compañeros, so

debemos repetir gracias por tener en cuenta el tema d

esmeralda.chinchilla@ecopetrol.com.co

09/09/2016 09:04:44 a.m.

Quiero felicitar a la empresa por este conversatorio...

erika.contreras@ecopetrol.com.co

09/09/2016 04:32:18 p.m.

Ya quedó el link del video habilitado en esta página.

#### Observaciones

SEMANASO

<http://iris/contenido/contenido.aspx?conID=72877&catID=1830&pagID=183801>

Septiembre 8-15: 210

--

Contenido	Ecopetrol se anticipa a los retos del posconflicto		
Identificación	No. 10	Fecha de publicación	13/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p><b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>Lo invitamos a conectarse vía streaming a esta segunda charla “conversemos de paz”, esta vez con Rafael Pardo, Ministro del Posconflicto, y Ernesto Borda, analista político y director de la consultora Trust, para analizar los retos e impactos que traen el Acuerdo de La Habana a las empresas.</p> <p>Vale señalar que Ecopetrol definió una Estrategia de Gestión del Entorno –hacia la paz y la prosperidad compartida- con la que busca viabilizar sus proyectos y operaciones en un marco de respeto, confianza y garantía de derechos, tanto de las comunidades como de la Empresa. La Estrategia asume que la refrendación e implementación de los Acuerdos de La Habana será un factor determinante en la configuración del entorno y por consiguiente, en la gestión y en el relacionamiento con los diferentes actores territoriales.</p> <p>La transmisión comienza a las 7 a.m. con una apertura del Presidente de Ecopetrol, Juan Carlos Echeverry. Durante las charlas usted podrá realizar preguntas a través del streaming, o puede dejar su inquietud aquí para que sea realizada durante las conferencias.</p>	<p>Estrategia asume posconflicto como una realidad. Es mencionada de forma literal la paz.</p> <p>Realizar reflexión sobre cambios, retos y oportunidades. Conocer implicaciones de la implementación. Se relaciona de forma directa la pedagogía social.</p>	

<p>Este streaming es la apertura de un taller de 3 días al que fue convocado un equipo multidisciplinario, de diferentes rincones del país, con el objetivo de realizar una reflexión colectiva sobre los cambios en la gestión del entorno y los retos y oportunidades del posconflicto, fortalecer competencias y habilidades en el manejo de conflictividad social e conocer las implicaciones que trae la implementación de los acuerdos para Ecopetrol.</p>	
--	--

Observaciones
<p style="text-align: center;"> <a href="http://iris/contenido/contenido.aspx?conID=70461&amp;catID=1756&amp;pagID=183821">http://iris/contenido/contenido.aspx?conID=70461&amp;catID=1756&amp;pagID=183821</a>          Septiembre 13-20 : 302          Invitación       </p>

Contenido	Talleres de Liderazgo en terreno de Posconflicto		
Identificación	No. 11	Fecha de publicación	14/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
		<p>Relación fuerte con política de entorno y plan de transformación.</p> <p>Steven Velaidez construye capital social. Aporta términos que podrían ser interesantes para el análisis como el de liderazgo transformacional en el que compartir es la única salida.</p>	

Orito, 14 de septiembre de 2016. La prosperidad compartida de la política de entorno de Ecopetrol es asunto de opción de vida y visión de futuro para algunos trabajadores que le apuestan regionalmente al plan de transformación.

Un ejemplo de lo anterior es la labor que viene adelantando en el Putumayo Stevens Velaidez De la Hoz, líder de Mantenimiento de la GPY. Él lleva seis años dictando talleres de liderazgo alineados con esa visión de que toda prosperidad que pueda construir la empresa sólo será verdadera Prosperidad Sostenible si es compartida o construida de manera conjunta con el entorno de sus operaciones.

Sus talleres están alineados también con el modelo cultural actual de Ecopetrol, dónde la cooperación y el liderazgo integrador son protagonistas.

Más de 300 personas han pasado por ellos en Putumayo, un departamento clave para el posconflicto, en el cuál Stevens cree que la prosperidad compartida no es un tema para creer o no creer; “es simplemente la única salida posible”. Stevens llegó a Ecopetrol, después de trabajar en Petrobras, hace siete años. Participó en el proceso de recibo de los campos de producción de Cupiagua y Cupiagua Sur de parte de BP en el Casanare y después fue trasladado al Putumayo dónde puso en marcha su energía que transforma o, como a él le gusta llamarla, su iniciativa de formación en “liderazgo transformacional”.

Primero adelantó talleres con el equipo de Mantenimiento a su cargo, en un espacio denominado “Operación Líder”, para compartir con su gente y entender qué esquema mental manejaba el equipo y qué visión podía aportar al trabajo cada uno de sus miembros.

Le pedía a su gente llevar a la mesa de conversación un tema de su interés, no necesariamente ligado a su trabajo para Ecopetrol, y a partir de lo ofrecido, construía con ellos una nueva visión de liderazgo transformacional en torno a la idea de que la

La gente es la que hace las organizaciones.

Claridad en relación.

Iniciativas que merecen ser institucionalizadas y que fortalecerían el compromiso de Ecopetrol.

realidad no está segmentada, sino que los intereses de cada uno hacen parte de un todo integrado que se construye de manera conjunta.

“Es la gente la que hace las organizaciones – comenta Stevens-. La gente es el activo más importante. Valorándolo, escuchándolo, atendiéndolo, así es cómo se aumenta su productividad”.

Luego reunió a algunos contratistas para brindarles charlas sobre el mismo tema. Las llevó también a las juntas de acción comunal (JAC) de los barrios en los municipios de influencia de Ecopetrol en Putumayo.

Ahora está trabajando con las administraciones locales, con los gobiernos; que de acuerdo con la actual política de entorno de la compañía, son un interlocutor básico para construir prosperidad compartida, o, como a Stevens le gusta denominarlo: “Economía compartida”.

“Todo está interconectado, gracias al Principio de Totalidad y Orden Implicado. Y así cómo lo que yo hago te afecta a ti, lo que tú haces me afecta a mí. La prosperidad compartida es una realidad y una obligación. El verdadero liderazgo transformacional es la preocupación mía por ti, es el estado del SER, asociado con el hacer, bajo la convicción de servir a los demás como la expresión genuina de tu propio SER. Ecopetrol debe tener genuinidad en su preocupación por el entorno. No debe ser un discurso, sino una realidad vívida”, concluye Stevens.

Comentarios sobre la página

Ruben.Ceballos@ecopetrol.com.co

16/09/2016 10:00:05 a.m.

Felicitaciones Stevens por tu esfuerzo y persistencia e mente y el corazón de nosotros con tus mensajes de c Mis mejores deseos y muchos éxitos en la misión que Ceballos G.



Observaciones

Contenido		En Ecopetrol también se habla de posconflicto	
Identificación	No. 12	Fecha de publicación	15/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría			
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>En una charla a la que conectaron vía streaming más de 1.850 trabajadores de Ecopetrol y más de 1.400 a través de Facebook, el Alto Consejero para el Posconflicto, Derechos Humanos y Seguridad, Rafael Pardo Rueda, explicó los alcances del posconflicto en Colombia.</p> <p>El funcionario presentó cual es la visión de país luego del conflicto y cómo se ejecutarán los acuerdos para construir una paz estable y duradera. La hoja de ruta de la refrendación comienza este 26 de septiembre con la firma del Acuerdo Final, luego con el plebiscito del 2 de octubre se confirmará si el Pueblo colombiano aprueba el Acuerdo. De ser favorable, el Congreso deberá tramitar una Ley que blinde el Acuerdo y el Gobierno Nacional tendrá 180 días para expedir los decretos que viabilicen y aseguren la implementación de lo pactado.</p> <p>En los próximos 18 meses tendremos una fase de respuesta rápida para estabilizar y generar confianza. Luego vendrá la fase de implementación de los acuerdos “que tardará unos 10 años para mejorar las condiciones de todos, en especial de la población campesina, ampliar la democracia, hacer efectivos los derechos de las víctimas, así como para garantizar la reintegración de las Farc-EP”, indicó Pardo Rueda.</p> <p>y posteriormente seguirá el desarrollo de la agenda</p>	<p>El artículo entrega a los colaboradores un cubrimiento sobre la charla, que trató principalmente de los puntos del acuerdo y su explicación. La charla buscaba generar conocimiento sobre los acuerdos que se someterían al plebiscito.</p> <p>Es valioso Interés de colaboradores en compartir conocimiento con familiares que se muestra en comentarios de varios artículos, incluido este.</p>	

transformadora que tardará unos 20 años.

La fase de respuesta rápida tendrá 4 frentes: Atención Socioeconómica, Gobernabilidad y Conflictividad, Justicia Transicional y Justicia y Seguridad.

El funcionario explicó que la estrategia para el posconflicto se desarrollará con contundencia en los territorios, para superar las problemáticas que se ha traído un centralismo arraigado, y que se busca que los procesos sean muy participativos, para asegurar que tengan grandes probabilidades de éxito. Indicó también que entre las fuentes de financiación de los proyectos, además de las medidas de tipo tributario, están los incentivos y estímulos de inversión privada.

Los trabajadores también tuvieron la posibilidad de entender el contexto del conflicto colombiano, gracias a una detallada explicación del analista político Ernesto Borda, CEO de la consultora Trust (experta en asesorar empresas que trabajan en territorios con gran conflictividad social y en temas de posconflicto). El experto explicó que un escenario de posconflicto se recrudecerá la protesta social en los territorios, como parte natural del proceso y también abordó los cambios del entorno en Colombia y cómo Ecopetrol debe afrontarlos.

Comentarios sobre la página

Ana.Pinto@ecopetrol.com.co  
19/09/2016 08:14:28 a.m.  
como se puede bajar este video para que nuestras familias lo vean?

Observaciones

<http://iris/contenido/contenido.aspx?conID=72915&catID=1985&pagID=183844>  
Septiembre 15-22 = 250 visitas.

--

Contenido		Ecopetrol inaugura su Museo Relatos de Memoria: una memoria que siembra futuro	
Identificación	No. 13	Fecha de publicación	15/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p><b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>Bogotá, 28 de septiembre de 2016. Hoy Ecopetrol inauguró su "Museo Relatos de Memoria", con el que se busca motivar una reflexión sobre las distintas formas en que la violencia ha afectado a los trabajadores de la empresa, a sus contratistas y a sus entornos cercanos, y su compromiso por la construcción de un mejor país.</p> <p>El museo consta de una serie de pantallas y objetos donde se pueden escuchar, leer y descargar historias o relatos documentados que muestran cómo la violencia del país, de una u otra forma, tocó el entorno de varias familias cercanas a Ecopetrol.</p> <p>El museo se encuentra desde hoy en el primer piso del edificio principal de Ecopetrol en Bogotá, pero por su carácter itinerante, luego se moverá a otras instalaciones de la empresa.</p> <p>”Este museo recoge las distintas voces e historias de vida que han sido cercanas a la violencia o que están comprometidas con la construcción de paz en nuestro país”, señala María Fernanda Perdomo, quien desde hace un par de años lidera este proyecto en Ecopetrol.</p>	<p>El museo materializa la intención de la estrategia de relacionar los actores del entorno. Alinea a los actores en un solo sentido, se está realizando gestión de la comunicación.</p> <p>Se menciona con reiteración que la paz es un asunto de TODOS los ciudadanos.</p> <p>Un comentario hace un llamado a manejar la “paz interna” y en casa primero. Antes de salir recordar la historia propia, de la empresa, compartirla, sentirla.</p> <p>La propuesta de María Fernanda empieza a formular valores base para la construcción de paz en las empresas: empatía y solidaridad desde la aparente lejanía con el conflicto.</p> <p>Esta es la nota más comentada de todas. La razón puede deberse a amistades de María Fernanda que conocían del desarrollo de la iniciativa pero también ante la capacidad del museo de llamar la atención de quienes transitaban por los pasillos de la compañía.</p>	

La iniciativa está siendo estudiado y documentado por la Universidad Externado de Colombia, Fundación Ideas para la Paz y Pacto Global, y ha contado con el acompañamiento de los Museos Escolares de la Memoria (MEMO).

Durante el evento de inauguración, Eduardo Uribe, vicepresidente de Desarrollo Sostenible y ambiental de Ecopetrol, destacó que “el Museo es una apuesta de Ecopetrol para aportar a la reconciliación y evitar que estos hechos se repitan, porque la empresa ha entendido que el aporte a la construcción de una paz sostenible es un asunto de todos los ciudadanos”.

“El museo es un ejemplo de las posibilidades que tenemos las empresas para trabajar en pro de la construcción de la paz”, agregó.

Así, esta iniciativa quiere hacer visible historias que se convierten en ejemplos de vida para todos, evitar que hechos como estos se repitan y propiciar la reconciliación en el país.

#### Comentarios

edgar.ramirez@ecopetrol.com.co

28/09/2016 04:49:32 p.m.

Felicitaciones por esta iniciativa y contribuir al proceso.

paolaand.hernandez@ecopetrol.com.co

28/09/2016 04:57:37 p.m.

Felicitaciones Mafe!!! excelente trabajo!

Liliana.Gelvez@ecopetrol.com.co

28/09/2016 05:03:18 p.m.

Felicitaciones!!! Y GRACIAS por ese bello museo y más aún por lo que significa en este gran momento que vive nuestro país.

Sandrami.Gomez@ecopetrol.com.co

28/09/2016 05:12:05 p.m.

Mafecita felicitaciones, tu persistencia y liderazgo dio frutos, en el momento más importante de nuestro país y de los Colombianos...

Medardo.Chinchilla@ecopetrol.com.co

29/09/2016 07:00:57 a.m.

Es una forma de conocer la verdad, mostrar la crudeza del conflicto y el daño causado a las personas y al entorno con el ánimo de evitar que se

repita, y por qué no también las buenas acciones, es una de las causas más nobles que podemos aportarle a las generaciones que están iniciando y las venideras, felicitaciones por el proyecto y aportaré con la divulgación.

daliris.maldonado@ecopetrol.com.co

29/09/2016 07:02:53 a.m.

Una iniciativa muy bonita que se da desde el corazón de quienes realmente sintieron y vivieron la situación del país. Felicitaciones, un ejemplo real.

Martha.Saiz@ecopetrol.com.co

29/09/2016 08:15:58 a.m.

Felicitaciones, el "Museo Relatos de Memoria" es un excelente medio para motivar una reflexión que permita sanar las heridas que nos ha dejado la violencia en nuestra querida Colombia y construir un mejor país. Es el momento de recordar, pero, si pasar la página del libro de la historia de la violencia en Colombia, dejar escrito y documentado, para no olvidar, lo que nos contaban nuestros abuelos y padres sobre la violencia bipartidista a principios y mediados del siglo pasado, los resultados de la violencia que alejó y en algunos casos se llevó a nuestros familiares y amigos, porque es el momento de perdonar para sanar las heridas que nos dejó todas esas experiencias vividas con dolor y sufrimiento por el solo hecho de haber nacido en las provincias donde se manifestaron diferentes formas violencia (aquella que posiblemente se gestaba desde las Capitales) y así manifestar nuestro compromiso por la construcción de un mejor país. Querida Mafe y quienes lucharon por lograrlo, gracias por la perseverancia y compromiso por el país.

Marthalu.Hernandez@ecopetrol.com.co

29/09/2016 08:19:11 a.m.

Mafe gracias por tu aporte y liderazgo, excelente muestra de la paz que queremos en Colombia.

Unamos nuestras ideas, esfuerzos, vidas para seguir en la construcción de la paz que deseamos para nuestros hijos.

william.robayo@ecopetrol.com.co

29/09/2016 09:12:00 a.m.

Para hablar de paz debemos organizar la casa primero, cuando haya paz interna, podrá haber paz externa. Si hablas de historias, cabe recordar la historia que pesa sobre el letrero de ecopetrol,

Nosotros como trabajadores de ecopetrol siempre hemos propuesto en diferentes pliegos de negociaciones de nuestra convención C.C.T.V. la Construcción del centro de memoria histórica de ecopetrol, Como centro de gravedad o punto de partida para una reconciliación duradera. No podemos dejar pasar esto por alto, que nuestra historia, como la connotación de memoria, nos deben llevar a un estado de reflexión y fortalecimiento, porque gracias a esto es que nuestro crecimiento será más sólido, muchas personas que son trabajadores nuevos y llevan pocos años aquí trabajando en ecopetrol no saben ni sabrán, como nació, creció, se desarrolló y morirá ecopetrol. En ese centro de memoria histórica de ecopetrol deben estar contados todos los sucesos, uno por uno de los grandes cambios generacionales que ha sufrido la empresa, década por década desde su creación hasta la actualidad. El desconocimiento de la memoria histórica en la metodología moderna de empresa, es catastrófico no tenerla como una de sus variables en su planeación, aquí hay una deuda social muy grande con todas las personas que una u otra manera han sido afectadas en desarrollo de esta gran empresa y no reconocer que fueron parte del gran engranaje que ha consolidado lo que hoy día tenemos como empresa, es un gran error, por ejemplo en nuestra historia hemos tenido 104 personas muertas de manera violenta en desarrollo de sus funciones como trabajadores de esta gran empresa, sin contar cuantas personas han fallecido de alguna enfermedad en relación de causalidad con el desempeño por lo que fue contratado o cuantas personas son estigmatizadas por un inadecuado manejo político. Sueño con un centro de memoria histórica de ecopetrol como epicentro de un verdadera Construcción de empresa y con esto poder aportar a una definitiva Construcción como país , y los más verraco saber que todo esto comienza desde nuestra casa,, Pilas con nuestros Hijos,,buen día.  
erick.rodriguez@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 09:46:32 a.m.  
Excelente trabajo, todos apoyamos estas iniciativas de paz.  
Ricardo.Betancur@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 10:17:09 a.m.  
Mafe muchas felicitaciones por este proyecto.

Como bien lo mencionas, exteriorizarlo, evidenciarlo, ayuda a sanarlo. Muchos Éxitos  
dianaxi.castillo@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 10:50:50 a.m.  
Super importante la iniciativa! una pregunta, han tenido contacto con el centro histórico de memoria? y con el museo de la memoria? yo estudié en el IEPRI y tengo profesores y amigos trabajando en esos proyectos que me parecen super importantes en este contexto.  
Hugo.QuirogaC@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 11:07:50 a.m.  
Mafe: EXCELENTE! Tener memoria es necesario, en una época en que adolecemos de ella, y es el apoyo para construir pasos siguientes.  
jenifer.diaz@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 11:13:15 a.m.  
Mafe, finalmente quedó bellissimo. ¡Felicitaciones!  
monica.llano@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 01:58:25 p.m.  
Felicitaciones Mafe... que sea un incentivo para que todos tengamos memoria.. que bonito ver en vivo el fruto de tu esfuerzo... un abrazo.  
andres.duque@ecopetrol.com.co  
29/09/2016 03:52:53 p.m.  
Me sumo a las felicitaciones, muchas gracias por éste espacio. Pregunto: En algún espacio de Ecopetrol habrá un reconocimiento en el caso en el que la industria petrolera colombiana (directa o asociada) ha promovido por acción u omisión el o exterminio desplazamiento forzoso de comunidades? Estoy trabajando en el campo Yarigui desde éste año y por curiosidad leyendo la historia del campo, noto que éste empezó a explotarse con una campaña exploratoria desde 1942. El registro de la comunidad indígena de los Yariguies, según Wikipedia, señala su extención en 1941. Coincidencia?  
supersegsanmartin@ecopetrol.com.co  
30/09/2016 04:50:13 a.m.  
Gracias, Maria Fernanda por este mensaje tan hermoso que nos trae recuerdos inolvidables y que todo sea para lograr un objetivo como es la paz que tanto anelamos.  
Jonh.Rodriguez@ecopetrol.com.co  
30/09/2016 04:54:06 p.m.  
Felicitaciones por estas iniciativas, los museos

<p>siempre son espacios muy valiosos para la reflexión y el aprendizaje. Luzai.Martinez@ecopetrol.com.co 04/10/2016 03:23:26 p.m. Excelente Mafesita, tu sueño se hizo realidad. Manejado con Inteligencia Emocional y Espiritual; solo se puede hablar desde el corazón cuando se ha expementado y superado el dolor. Felicitaciones!!! y que sigas construyendo con empeño y dedicación estas iniciativas. Felicitaciones</p>	
Observaciones	

Contenido	Un museo que da ejemplo en construcción de paz		
Identificación	No. 14	Fecha de publicación	15/09/2016
Soporte	Página web interna		
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>Bogotá, 11 de octubre de 2016. Como una de las iniciativas de construcción de paz más interesantes y significativas realizadas por el sector empresarial colombiano, ha sido catalogado el Museo Relatos de Memoria de Ecopetrol que se exhibe desde la semana pasada en los edificios Principal y San Martín de Bogotá.</p> <p>Más de 200 personas, entre funcionarios de</p>	<p>El artículo busca reforzar el mensaje de reconciliación y reflexión de la iniciativa además de invitar a los trabajadores a acercarse a la misma.</p> <p>El museo se inaugura días antes de la votación del plebiscito y en el video se muestra la opinión de varios trabadores y protagonistas del proyecto. Para todos es un espacio en el que contar el</p>	

<p>Ecopetrol, contratistas y visitantes de todo tipo de entidades y organizaciones, han podido ver los relatos y objetos que hacen parte de este museo.</p> <p>“Este tipo de iniciativas que nos presenta Ecopetrol nos parece sumamente relevantes para el momento que vive el país y es un gran aporte para el ejercicio de construcción de memoria y de construcción de paz”, dijo Carolina Albornoz, directora del Centro de Memoria Paz y Reconciliación del Distrito Capital.</p> <p>El Museo fue inaugurado el pasado 28 de septiembre y con él Ecopetrol busca motivar una reflexión sobre las distintas formas en que la violencia ha afectado a los trabajadores de la empresa, a sus contratistas y a sus entornos cercanos, mediante los aprendizajes de las experiencias vividas, y cómo de forma generosa persiste el compromiso por la construcción de un mejor país.</p> <p>El museo consta de una serie de pantallas y objetos donde se pueden escuchar, leer y descargar las historias o relatos documentados que muestran cómo la violencia del país, de una u otra forma, tocó el entorno de varias familias cercanas a Ecopetrol.</p> <p>”Este museo recoge las distintas voces e historias de vida que han sido cercanas a la violencia o que están comprometidas con la construcción de paz en nuestro país”, señala María Fernanda Perdomo, profesional de Derechos Humanos de Ecopetrol y quien desde hace dos años se convirtió en líder de este proyecto.</p> <p>+VIDEO</p> <p>Comentarios sobre la página</p> <p>Jonh.Rodriguez@ecopetrol.com.co 12/10/2016 05:02:19 p.m. Excelente aporte en un momento tan crucial por el que nuestro país, la memoria siempre será una herramienta para volver a cometer errores, repararla, releerla y exponerla. Lo hace el museo, nos hace reflexionar en aspectos de</p>	<p>sufrimiento y el dolor resulta en liberación y sanación.</p>
---	---

todos queremos.	
Observaciones	

Contenido	María Fernanda Perdomo		
Identificación	No. 001	Fecha de publicación	28-09-2016
Soporte	Entrevista – Pagina Interna		
Categoría	<p>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		
	Lo dicho	Interpretación	
	<p>“El Museo busca a partir de relatos y experiencias reconocer la responsabilidad de todos en el posconflicto. Es en las ciudades en donde se toman las decisiones y acercar a quienes parecen ajenos al conflicto al dolor de víctimas que deciden contar y hacer memoria es fundamental.</p> <p>Se debe gestionar una nueva concepción de ciudad responsable. No hay nada más poderoso que contar pues esto sana a las víctimas y acerca a quienes no han sufrido de forma directa el conflicto.</p> <p>Ser víctima me otorgó un compromiso emocional, Ecopetrol me dio la oportunidad y el regalo de trabajar en algo que se ha convertido en una pasión.”</p>	<p>María Fernanda convierte un interés que nace desde la experiencia de su dolor en un proyecto que representa a toda la organización y su relación con el posconflicto.</p> <p>Desde su conocimiento y su trabajo de Responsabilidad Social, pues en muchas ocasiones es vocera de Ecopetrol en eventos de posconflicto y negociaciones de paz, María Fernanda tiene claro que la paz se construye en las regiones, pero también en las ciudades, en donde una nueva cultura, una nueva ciudadanía debe surgir a partir de la solidaridad y la empatía.</p> <p>El museo, y la entrevista de María Fernanda es sin duda un resumen de lo que este trabajo se propuso: poner en la mesa la necesidad de las empresas de conversar con sus públicos internos para mejorar el clima organizacional, pero sobre todo el clima social.</p>	
	Observaciones:		

Contenido	Boletín – Especial de posconflicto		
Identificación	No. 16	Fecha de publicación	28/09/2016
Soporte	Correo electrónico		
Categoría	<p><b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:</b> Serie de pasos y/o acciones encaminadas con un sentido específico que va más allá de la función informativa de la comunicación.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Conjunto de técnicas y actividades institucionales que facilitan los procesos comunicativos al interior y al exterior de la organización de forma transversal.</p> <p><b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:</b> Acciones encaminadas a la concientización de la institución sobre su qué hacer y su desarrollo en el futuro a través de una adaptación constante y un trabajo de relaciones públicas que le permitan a la entidad en cuestión posicionarse y diferenciarse en su sector.</p>		

### Lo dicho



### Interpretación

El boletín, enviado días antes del plebiscito (28 de septiembre de 2016), registró un número de visitas ligeramente superior al promedio de estos boletines: 3783. En promedio, reciben entre 2500 y 3500 visitas. Su distribución tiene una intención que abarca las categorías de este estudio: posición frente al posconflicto con los testimonios de figuras de poder en la organización, acciones y estrategias frente al posconflicto con el museo de memoria ecopetrol, y cumplimiento de estrategia de entorno con la divulgación de los acuerdos en línea con las políticas públicas del Gobierno Nacional.

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía básica:

- Aguilera, Jorge (2006). ¿Cómo Construir Una Cultura Del Reconocimiento? Disponible En: [Http://Www.Rrppnet.Com.Ar/Climaorganizacional.Html](http://Www.Rrppnet.Com.Ar/Climaorganizacional.Html).
- Álvarez, Jesús (1992). Historia De La Prensa Hispanoamericana. Fundación Mapfre. Barcelona.
- Andrade, Horacio (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica. Netbiblo.
- Barquero, José & Barquero, Mario (2000). El Libro De Oro De Las Relaciones Públicas. Ediciones Gestión.
- Black, Sam: Abc De Las Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona 1994.
- Blanco, L.; Córdova, R.; Loya, N.; Ramos, C.; Azpuru, D. & Zapata, A. (2007) Construyendo La Democracia En Sociedades Posconflicto. Un Enfoque Comparado Entre Guatemala Y El Salvador. Asociación De Investigación Y Estudios Sociales (Asies) Y Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo.
- Castillo, G. D. (2012). Rebuilding War-Torn States: Tomorrow's Challenges for Post-Conflict.
- Collier, Paul, Et Al. (2003) Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy, Oxford University Press.
- Daron, Acemoglu; Robinson, James & Santos, Rafael (2010). "The Monopoly of Violence: Evidence from Colombia." No publicado.
- De Marchis, G.; Gil-Casares. M. & Lanzas, F.J. (2007), Organización Y Psicología En La Comunicación Interna, Madrid, Editorial Fragua.
- Escuela Primaria Profesor Humberto Villela Lugo. Diagnóstico De Comunicación Educativa, Disponible En: [Http://Tesis.Uson.Mx/Digital/Tesis/Docs/21544/Capitulo2.Pdf](http://Tesis.Uson.Mx/Digital/Tesis/Docs/21544/Capitulo2.Pdf)

- Fernández, F. (1985). Relaciones Internacionales y Medios Audiovisuales. Madrid. Tecnos. P.118.
- Fisher, Roger; Ury, William L. & Patton, Bruce. 1981. Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Boston: Houghton Mifflin.
- Forehand G.A. & Gilmer B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin.
- Fuentes, Sandra (2006). Estrategias De Comunicación Corporativa. Disponible En: [Http://Www.Dinero.Com/Edicion-Impresa/Management/Articulo/Estrategias-Comunicacion-Corporativa/34655](http://Www.Dinero.Com/Edicion-Impresa/Management/Articulo/Estrategias-Comunicacion-Corporativa/34655).
- García, Berta (2006). Aproximación Teórica A La Comunicación En El Tercer Sector. La Necesaria Reclasificación De La Comunicación Organizacional. Telos, Cuadernos De Comunicación E Innovación. P 51-59.
- Gómez M. & Vicario O. (2008). Clima Organizacional: Conceptualización Y Propuesta De Una Escala. (Tesis De Licenciatura). México: Unam.
- Gurr, Ted Robert, Y Monty G. Marshall. 2003. A Global Survey of Armed Conflicts, Self-Determination, Movements, and Democracy. Integrated Network for Societal Conflict Research (Inscr), Center for International Development, And Conflict Management (Cidcm), University Of Maryland, College Park, Md, Usa.
- Hartzell, Caroline. 1999. Explaining the Stability of Negotiated Settlements to Intrastate Wars. Journal of Conflict Resolution. P. 3-22.
- James, L. R. & Jones, A. P (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin 18. P. 1096-1112.
- Lipset, S. M. (1968). Political Man. Madrid, España: Tecnos.
- López Viera, Luis (2003). Comunicación Social. Editorial Félix Varela, La Habana.
- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia Una Evolución En El Campo Del Conocimiento De La Disciplina Administrativa: De La Administración De Empresas A La Gestión De Organizaciones. Revista Facultad De Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada, Xviii, 75-93. Disponible en: [Http://Www.Umng.Edu.Co/Documents/63968/68764/4+Evolucion.Pdf](http://Www.Umng.Edu.Co/Documents/63968/68764/4+Evolucion.Pdf)

- Mariño, A; Valencia, M. (2015). Participación De La Gran Empresa En La Política Pública De Atención A Las Víctimas Del Conflicto Armado En Colombia. Cuadernos De Administración. Vol. 28, No. 50. Issn: 1900-7205.
- Martin, J. (2002). Organizational Culture, Mapping the Terrain. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Martín-Barbero, Jesús (2000): Las Transformaciones Del Mapa Cultural: Una Visión Desde América Latina. Revista Latina De Comunicación Social, 26. Disponible En: [Http://Www.Uil.Es/Publicaciones/Latina/Aa2000vfe/Barbero.Html](http://Www.Uil.Es/Publicaciones/Latina/Aa2000vfe/Barbero.Html)
- Mintzberg Henry, (1993). El Trabajo De La Administración: Fantasías Y Realidades, En Mintzberg, Henry Y Brian Quinn, James [1993], El Proceso Estratégico, Ed. Prentice May Hispanoamericana, 2da. Edición, México, Pp. 25-37.
- Nasi, Carlo & Rettberg, Angelika (2005). Los Estudios Sobre Conflicto Armado Y Paz: Un Campo En Evolución Permanente. Revista Colombia Internacional. P. 64 – 85.
- Niño Pérez, Jairo J., Devia Garzón, Camilo Andrés, (2015). Inversión En El Posconflicto: Fortalecimiento Institucional Y Reconstrucción Del Capital Social. Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad No. 10 (Enero-Junio, 2015).
- Patiño, Daniel & Hernandez, Orlena ( ) Una Propuesta De Diseño Institucional Para El Posconflicto En Colombia. Disponible En: [http://Www.Ieeba.Com.Ar/Admin\\_H/Colaboraciones/Una%20propuesta%20de%20diseno%20institucional%20para%20el%20posconflicto%20en%20colombia.Pdf](http://Www.Ieeba.Com.Ar/Admin_H/Colaboraciones/Una%20propuesta%20de%20diseno%20institucional%20para%20el%20posconflicto%20en%20colombia.Pdf)
- Revista Dinero (2016). ¿Por Qué Son Importantes Las Empresas En El Posconflicto? Disponible En: [Http://Www.Dinero.Com/Emprendimiento/Articulo/Las-Empresas-En-El-Posconflicto-En-Colombia-Y-El-Proceso-De-Inclusion/218664](http://Www.Dinero.Com/Emprendimiento/Articulo/Las-Empresas-En-El-Posconflicto-En-Colombia-Y-El-Proceso-De-Inclusion/218664).
- Revista Semana (2013). Petroleros En El Posconflicto: Más Que Responsabilidad Social Empresarial. Disponible En: [Http://Www.Semana.Com/Nacion/Articulo/Foro-Sobre-Posconflicto-Con-Petroleros/369096-3](http://Www.Semana.Com/Nacion/Articulo/Foro-Sobre-Posconflicto-Con-Petroleros/369096-3)

- Rodríguez, C; Duque, J. (2008). El Grupo Santodomingo: El Pez Chico Se Come Al Pez Grande De Generación En Generación. Revista Innovar, Vol. 18, No. 32, Pp. 127 – 152.
- Ospina, Paula Andrea (2016). La Escalada de la Reconciliación, o de la visibilización de las experiencias no institucionalizadas de reconciliación. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/325951215/La-Escalada-de-La-Reconciliacion-Publicacion-Libre-Noviembre-2014>
- Uribe, Jesús. (2014). Clima Y Ambiente Organizacional. Trabajo, Salud Y Factores Psicosociales. Editorial El Manual Moderno.
- Velásquez Vásquez, Francisco (2002); “Escuelas E Interpretaciones Del Pensamiento Administrativo”. Estudios Gerenciales, [S.L.], P. 31-56, Jun. 2002. Issn 01235923. Disponible En: [https://Www.Icesi.Edu.Co/Revistas/Index.Php/Estudios\\_Gerenciales/Article/View/81](https://Www.Icesi.Edu.Co/Revistas/Index.Php/Estudios_Gerenciales/Article/View/81).
- Woodman, R. W. & King, D.C. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore? Academy Of Management Review. P. 816-826.